بســم الله الرحمن الرحيم



جامعة اليرموك
Yarmouk University
كلية الاقتصاد و العلوم الإداريه
قسم إدارة الأعمال

"قياس مدى تطبيق إدارة الجودة في القطاع الصناعي الأردني"

Investigating Quality Management Applicability in Jordanian Manufacturing Sector

إعداد

ليث مرشد الردايدة

إشراف

الدكتور لؤي صالحية - رئيساً
الدكتور جمال أبو دولة ــ مشرفاً مشاركاً

2008-2007 م

قياس مدى تطبيق إدارة الجودة في القطاع الصناعي الأردني

إعداد

ليث مرشد طالب الردايدة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن

لجنة المناقشة

د. لؤي صالحية .... **مشرفاً رئيساً**

أستاذ مساعد في إدارة الأعمال

جامعة اليرموك

د. جمال أبو دولة .... **مشرفاً مشاركاً**

أستاذ مشارك في إدارة الأعمال

جامعة اليرموك

د. عبد الرسول الحياني .... **عضواً**

أستاذ مساعد في إدارة الأعمال

جامعة اليرموك

د. محمود الغُبيدي .... **عضواً**

أستاذ مساعد في إدارة الأعمال

جامعة فيلادلفيا

2007-2008 م


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى من وصّى بها الرحمن

وأوصى بها ثلاثاً خير الأنام

إلى التي حملتني وهناً على وهن

تبسم وهي تخفي الأوجاع والآلام

أمي الحبيبة

وإلى من كدّ وأعطى

الذي أسأل الله له الرحمة والغفران

أبي العزيز

إلى أخواني وأخواتي وعائلاتهم

وإلى كل مؤمن ومؤمنة

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً مباركاً فيه يليق بجلال وجهه وجزيل عطائه . . وأسأله جل شأنه أن يجعل عملي سبيلاً في رضاه . . والصلاة والسلام على إمام المرسلين وسيد الخلائق محمد ﷺ وبعد . . .

فإني أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل المشرفين الدكتور لؤي صالحية والدكتور جمال أبو دولة على تفضلهما بقبول الإشراف على هذه الرسالة، ولجهودهما المخلصة ونصحهما القيم وتوجيهاتهما السديدة التي أثرت هذه الرسالة وأغنتها بفكرهما النير . .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الكريمين الدكتور محمود العُبيدي والدكتور عبدالرسول الحياني على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما قدماه من النصح والتوجية والمساعدة . .

كما أشكر كل من ساهم في أنجاز هذا العمل . .

فجزاهم الله عني خير الجزاء . .

الباحث

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
فهرس المحتويات	ه
فهرس الجداول	ح
فهرس الأشكال	ي
فهرس الملاحق	ك
الملخص باللغة العربية	ل
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 المقدمة	1
1.2 مشكلة الدراسة	3
1.3 أهمية الدراسة	3
1.4 أهداف الدراسة	4
1.5 أسئلة الدراسة	5
1.6 التعريفات الإجرائية	6
1.7 محتويات الدراسة	7
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	9
2.1 تمهيد	9
2.2 إدارة الجودة	9
2.2.1 مفهوم الجودة	9
2.2.2 مفهوم إدارة الجودة	11
2.2.3 مبادئ نجاح إدارة الجودة	12
2.2.4 أهداف إدارة الجودة وفوائدها	14
2.2.5 معوقات تطبيق إدارة الجودة	15
2.2.6 مستويات تطور مفهوم إدارة الجودة	17
1. الفحص والتفتيش	18
2. ضبط الجودة	18
3. تأكيد الجودة	20
4. إدارة الجودة الشاملة	20
2.2.7 الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة	21
– **أولاً:** ركائز النظام الإداري	23
(1) التدريب	23
(2) التمكين	23
(3) التحسين المستمر	24
(4) الإدارة المبنية على الحقائق	26
(5) تصميم المنتج	27
(6) التخطيط الاستراتيجي	27
(7) نظم المعلومات	28
(8) التزام الإدارة العليا	28
(9) العلاقة مع الموردين	29

(10) مشاركة العاملين	29
(11) برنامج اقتراحات الموظفين	30
(12) التركيز على الزبون	31
(13) ثقافة الجودة التنظيمية	31
(14) إدارة العمليات	32
(15) فرق العمل	32
- حلقات الجودة	33
- ثانياً: النظام التقني	34
(1) المقارنة المرجعية	36
(2) خريطة التدفق ابتداءً من الموردين إلى الزبائن	37
(3) العصف الذهني	38
(4) مخطط التدفق	38
(5) خريطة السيطرة	39
(6) مصفوفة ترتيب الأولويات	40
(7) مخطط الشجرة	41
(8) تحليل السبب والنتيجة	42
(9) لوحة الانتشار	42
(10) مخطط باريتو	43
(11) قائمة التأشير	44
(12) مخطط المصفوفة	45
(13) خريطة التحليل	45
(14) مخطط العلاقات التفاعلية	45
2.2.8 معايير ISO- 9000 " نظام إدارة الجودة"	46
2.3 المناخ التنظيمي:	47
2.3.1 مفهوم المناخ التنظيمي	48
2.3.2 أهميه المناخ التنظيمي	50
2.3.3 أبعاد المناخ التنظيمي	51
1. الهيكل التنظيمي	52
2. إدارة الموارد البشرية وتنميتها	53
3. نظم وإجراءات العمل	53
4. الاتصالات	53
5. عملية اتخاذ القرار	54
6. الصراع التنظيمي	54
7. الهوية التنظيمية	55
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	56
أولاً: الدراسات العربية	56
ثانياً: الدراسات الأجنبية	60
الفصل الرابع: منهجية الدراسة	68
4.1 تصميم الدراسة:	68
4.2 طرق جمع البيانات	69
4.2.1 وسائل جمع المعلومات الثانوية	69
4.2.2 وسائل جمع البيانات الأولية:	69

1. إستبانة قياس مدى تطبيق برامج إدارة الجودة:	69
2. إستبانة مدى فهم وتطبيق أدوات إدارة الجودة.	71
3. إستبانة قياس أبعاد المناخ التنظيمي	71
4.3 مجتمع وعينة الدراسة:	73
4.4 أسلوب التحليل الإحصائي:	74
4.4.1 اختبار كرونباخ الفا	74
4.4.2 اختبار الصدق	74
4.4.3 الأساليب الإحصائية الوصفية	82
4.5 مقياس التحليل	82
4.6 محددات الدراسة	83
الفصل الخامس: تحليل ومناقشة النتائج	84
5.1 المقدمة	84
5.2 وصف خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية:	84
1. خصائص عينة إستبانة قياس مدى تطبيق برامج إدارة الجودة	84
2. خصائص عينة إستبانة مدى فهم وتطبيق أدوات إدارة الجودة	86
3. خصائص عينة إستبانة قياس أبعاد المناخ التنظيمي	88
5.3 إجابة أسئلة الدراسة ومناقشتها	90
- **السؤال الأول**	90
- **السؤال الثاني**	96
- **السؤال الثالث**	98
الفصل السادس: ملخص النتائج والتوصيات	105
6.1 المقدمة	105
6.2 ملخص لأهم النتائج	105
6.3 التوصيات	107
لمراجع	109
- المراجع العربية	110
- المراجع الأجنبية	113
- مصادر الإنترنت	122
- مراجع أخرى	122
الملاحق	123
الملخص باللغة الانجليزية	139

فهرس الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
(2-1)	ركائز إدارة الجودة الشاملة حسب رأي مجموعة من الباحثين	22
(4-1)	معامل الاتساق الداخلي لفقرات إستبانة قياس تطبيق برامج إدارة الجودة	75
(4-2)	معامل الاتساق الداخلي لفقرات إستبانة قياس أبعاد المناخ التنظيمي	75
(4-3)	العلاقة الارتباطية بين عناصر برنامج إدارة الجودة الشاملة والمتعلقة بأرضاء الزبون والتحسين المستمر وفرق العمل والتمكين (ن=75).	76
(4-4)	العلاقة الارتباطية بين عناصر برنامج تدريب الموظفين على قضايا الجودة (ن=75)	77
(4-5)	العلاقة الارتباطية بين عناصر برنامج الفحص و التفتيش المستمر (ن=75).	78
(4-6)	العلاقة الارتباطية بين عناصر قنوات اقتراحات الموظفين (ن=75).	78
(4-7)	العلاقة الارتباطية بين عناصر برنامج حلقات الجودة (ن=75).	78
(5-8)	العلاقة الارتباطية بين عناصر بُعد الهيكل التنظيمي (ن=175).	79
(4-9)	العلاقة الارتباطية بين عناصر بُعد نظم وإجراءات العمل (ن=175).	79
(4-10)	العلاقة الارتباطية بين عناصر بُعد الاتصالات (ن=175).	80
(4-11)	العلاقة الارتباطية بين عناصر بُعد عملية اتخاذ القرار (ن=175).	80
(4-12)	العلاقة الارتباطية بين عناصر بُعد إدارة الموارد البشرية وتنميتها (ن=175).	81
(4-13)	العلاقة الارتباطية بين عناصر بُعد الصراع التنظيمي (ن=175).	81
(4-14)	العلاقة الارتباطية بين عناصر بُعد الهوية التنظيمية (ن=175).	81
(4-15)	مقياس التحليل	82
(5-1)	خصائص عينة الدراسة لإستبانة مدى تطبيق برامج إدارة الجودة حسب المتغيرات الديمغرافية (ن= 75)	85
(5-2)	خصائص عينة الدراسة لإستبانة مدى فهم وتطبيق أدوات إدارة الجودة حسب المتغيرات الديمغرافية (ن= 36)	87
(5-3)	خصائص عينة الدراسة لإستبانة قياس أبعاد المناخ التنظيمي حسب المتغيرات الديمغرافية (ن= 175)	89
(5-4)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول مدى تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة (ن= 75)	91
(5-5)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول مدى تدريب الموظفين على قضايا الجودة (ن= 75)	92
(5-6)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول مدى تطبيق الفحص والتفتيش المستمر (ن= 75)	93
(5-7)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول مدى تطبيق قنوات اقتراحات الموظفين (ن= 75)	93
(5-8)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول مدى تطبيق قنوات اقتراحات الموظفين (ن= 75)	94
(5-9)	ملخص لأبرز النتائج المتعلقة بمدى تطبيق الشركات الصناعية عينة الدراسة لبرامج الجودة	95
(5-10)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات	96

	الصناعية حول مدى فهم أدوات إدارة الجودة (ن= 36)	
(5-11)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول مدى تطبيق أدوات إدارة الجودة (ن= 36)	97
(5-12)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول بُعد الهيكل التنظيمي (ن= 175)	98
(5-13)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول بُعد نظم وإجراءات العمل (ن= 175)	99
(5-14)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول بُعد الاتصالات (ن= 175)	100
(5-15)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول بُعد عملية اتخاذ القرار (ن= 175)	101
(5-16)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول بُعد إدارة الموارد البشرية وتنميتها (ن= 175)	101
(5-17)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول بُعد الصراع التنظيمي (ن= 175)	102
(5-18)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول بُعد الهوية التنظيمية (ن= 175)	102
(5-19)	ملخص لأبرز النتائج المتعلقة بمدى توافر مقومات أبعاد المناخ التنظيمي	103

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
(1)	مستويات تطور إدارة الجودة ومحاورها الأساسية	18
(2)	دورة ديمنغ في التحسين المستمر	25
(3)	مخطط التدفق	39
(4)	خريطة السيطرة	40
(5)	مصفوفة ترتيب الاولويات	41
(6)	مخطط الشجرة	41
(7)	تحليل السبب والنتيجة	42
(8)	لوحة الانتشار	43
(9)	خريطة باريتو	44
(10)	مخطط المصفوفة	45
(11)	مخطط العلاقات التفاعلية	46
(12)	ترتيب برامج إدارة الجودة حسب درجة الممارسة	106
(13)	ترتيب أدوات الجودة حسب فهم أفراد العينة لها	106
(14)	ترتيب أدوات الجودة حسب فهم أفراد العينة لها	107

فهرس الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
(1)	إستبانة قياس مدى تطبيق برامج إدارة الجودة	124
(2)	إستبانة قياس مدى فهم وتطبيق أدوات إدارة الجودة	127
(3)	إستبانة قياس أبعاد المناخ التنظيمي	132
(4)	عدد العاملين وصافي المبيعات لعام 2006 للمنظمات المستجيبة للدراسة	135
(5)	عينة الدراسة لـ "قياس مدى تطبيق برامج إدارة الجودة" وعدد الإستبانات المستردة والصالحة لتحليل من أصل (6) إستبانات	136
(6)	عينة الدراسة لـ "مدى فهم وتطبيق أدوات إدارة الجودة" وعدد الإستبانات المستردة والصالحة لتحليل من أصل (3) استبانات	137
(7)	عينة الدراسة لـ "قياس أبعاد المناخ التنظيمي" وعدد الإستبانات المستردة والصالحة لتحليل من أصل (12) استبانات	138

الملخص

الردايدة، ليث مرشد، قياس مدى تطبيق إدارة الجودة في القطاع الصناعي الأردني، رسالة ماجستير بجامعة اليرموك. 2008

(الإشراف: د. لؤي صالحية، د. جمال أبو دولة)

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى قياس مدى تطبيق إدارة الجودة في المنظمات الصناعية الأردنية ذات المساهمة العامة من خلال؛ برامج إدارة الجودة المطبقة فيها، والأدوات المستخدمة في إدارة الجودة، والمناخ التنظيمي السائد في الشركات الصناعية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات الصناعية الأردنية ذات المساهمة العامة والمدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها (68).واشتملت عينة الدراسة على (27) منظمة واي بنسبة (39.7%) من مجتمع الدراسة.

وقد أستهدف الباحث المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى لقياس مدى تطبيق برامج إدارة الجودة حيث تم استرداد (75) إستبانة وبنسبة بلغت (46.3%) من مجموع الإستبانات الموزعة، والعاملين في الوحدات التنظيمية المختصة بالجودة والعاملين في مجال متابعة تنفيذ برامج الجودة وتدقيقها لقياس مدى فهم وتطبيق أدوات إدارة الجودة حيث تم استرداد (36) إستبانة صالحة لتحليل وبنسبته بلغت (44.4%)، كما واستهدف الباحث العاملين في جميع المستويات سواء التشغيلية أو الإدارية.لقياس أبعاد المناخ التنظيمي حيث تم استرداد (175) إستبانه صالحة لتحليل أي ما نسبتة (54.0%).

من واقع تحليل النتائج تبين مايلي:

- هناك تفاوت في مدى تطبيق برامج إدارة الجودة في المنظمات الصناعية الأردنية ذات المساهمة العامة والمدرجة في سوق عمان المالي من وجهة نظر المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، حيث كان برنامج الفحص والتفتيش المستمر يستخدم بدرجة عالية، في حين كان الدرجة متوسطة لبقية البرامج، وكان أدني استخدام لحلقات الجودة.

- وبالنسبة لمدى فهم وتطبيق أدوات إدارة الجودة فقد بينت النتائج أن أكثر الأدوات فهماً وبدرجة عالية من قبل أفراد العينة والمتمثلة بالعاملين في الوحدات التنظيمية المختصة بالجودة والعاملين في مجال متابعة تنفيذ برامج الجودة وتدقيقها، هما: مخطط التدفق وخريطة التدفق ابتداءً من الموردين إلى، تلتهما المقارنة المرجعية ومصفوفة ترتيب الأولويات، وكانت أداة خريطة التحليل الأدنى فهماً لها من قبل أفراد العينة.

- وبالنسبة لدرجة ممارسة تلك الأدوات فقد أظهرت النتائج أن أداة قائمة التأشير هي الأعلى ممارسة في المنظمات من وجهة نظر أفراد العينة ، وبدرجة متوسطة، تلتها العصف الذهني، والمقارنة المرجعية، ومخطط التدفق، وخريطة التدفق ابتداءً من الموردين إلى الزبائن، وكانت جميعها تمارس بدرجة متوسطة متفاوتة، في حين كانت بقية الأدوات تمارس بدرجة متدنية أدناها كانت مخطط العلاقات التفاعلية.

- وبينت نتائج الدراسة أن هناك توجهاً نحو الموافقة على توفر مناخ تنظيمي يميل إلى الإيجابية في المنظمات الصناعية الأردنية ذات المساهمة العامة والمدرجة في سوق عمان المالي وذلك من وجهة نظر العينة المتكونة من العاملين على جميع المستويات سواء التشغيلية أو الإدارية.

وختاماً، فقد خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات التي جرى استخلاصها في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة والتي كان أبرزها التركيز على التدريب بما يخص قضايا إدارة الجودة خصوصاً أدوات وتقنيات الجودة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة، أدوات وتقنيات إدارة الجودة، ركائز إدارة الجودة،المناخ التنظيمي، المنظمات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، الأردن.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

إن التحديات العالمية المعاصرة كعولمة الاقتصاد، وانتشار تكنولوجيا المعلومات، وكذلك شبكة المعلومات (الإنترنت)، وظهور منظمة المواصفات العالمية ISO، وإبرام اتفاقية التجارة العالمية GATT وغيرها من التحديات فرضت على المنظمات بكافة أشكالها انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات، واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي والإداري بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة لتحقيق مواجهة هذه التحديات "إدارة الجودة" والتي أصبحت الآن تحظى باهتمام جميع منظمات الأعمال حول العالم، لما تحققه المنظمات التي تنجح في تطبيقها من نتائج إيجابيه ومكاسب ملموسة على الصعيد التنافسي والتنظيمي، حيث توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة التي تعتبرها المنظمات وسيلة فعالة من أجل أحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل، واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى تحقيق رضا عملائها والمحافظة عليهم.

وعليه لقد أصبحت الجودة المعيار الأهم لأي فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة، للحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين على المنتجات ذات الجودة العالية وزيادة حدة المنافسة مما أدى إلى أن الجودة أصبحت سلاحاً استراتيجياً للحصول على ميزه تنافسية وكسب رضا الجمهور(البكري، 2002).

وتهدف معظم برامج إدارة الجودة، إلى فهم وتحسين العمليات التنظيمية، وتركيز المنظمة على احتياجات الزبائن، وتحفيز وتشجيع العاملين للمساهمة في تحقيق جودة المخرجات (Germain and Spears, 1999).

وتلعب إدارة الجودة دوراً أساسياً في ترصين فعالية وكفاءة الأداء الهادف للمنظمات

المختلفة سواء الإنتاجية منها أو الخدمية، حيث تعتبر إدارة الجودة الوسيلة الأنجع من أجل تحقيق التميز والإتقان والتفوق على صعيد المنظمة ككل(حمود ، 2007 :137؛ Besterfield *et al.*, 1999: 1).

يعتمد تحسين الأداء على وسيلة أساسية ألا وهي القياس، إذ تأتي أدوات الجودة والتقنيات كوسائل تطبيقية وعملية لقياس وحل القضايا ذات العلاقة بالجودة، تشمل عادةً على مخططات وأشكال ورسوم بيانية (نياز، 2005: 115).

وتلعب تلك الأدوات والتقنيات دور مهم في تحقيق التحسين المستمر كتقييم ومراقبة العمليات، ومشاركة جميع الأفراد في التحسين، وتمكنهم من حل مشاكل العمل، وتحفز ثقافة الجودة والاهتمام بالتحسين المستمر وجعل أنشطة تحسين الجودة يومية ولجميع العمليات، وأهم دور لها هو تعزيز فعالية فرق العمل خلال حل المشكلات (McQuater *et al.*,1995).

ولعل من أهم المتطلبات الأساسية التي تساعد على النجاح في تبني وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة هو توفير مناخ تنظيمي ايجابي. فلا نتصور إمكانية تطبيق إدارة الجودة والنجاح في تطبيقها دون وجود مناخ تنظيمي يساعد على التطبيق ويحفز على السعي للتطوير والتحسين والوصول إلى أفضل النتائج. إذ أن المناخ التنظيمي يجعل المنظمة تعمل بطريقة جيدة وبالتالي تستطيع تحقيق أهدافها، فكلما كان المناخ التنظيمي داخل المنظمة أفضل، سيؤدي ذلك إلى تحسن ظروف العمل، ومن ثم سيعمل على تحقيق مستويات أفضل من الأداء للعاملين (المحاسنة، 2001).

فالمناخ التنظيمي الإيجابي الذي يميل إلى الإبداع ويكون التنظيم فيه مرن مع التغيرات ويبتعد عن الروتين، يعتبر بيئة مثالية لنجاح إدارة الجودة بشكل فعال وكفء، وينسجم مع أهم ركائز إدارة الجودة. إذ يمتاز هذا المناخ؛ بمكافآت مبنية على الإبداع والنتائج، والعمل فيه لامركزي ويعطى للمرؤوسين حرية أوسع في العمل، وتكون الترقية على أساس انجازات الفرد. ويتم رفع كفاءات ومهارات الأفراد لرفع معنوياتهم وتحسين أدائهم، وتكون العلاقات بين الموظفين قائمة على الشفافية والصدق والمصارحة.

وعلية تأتي هذه الدراسة لقياس مدى تطبيق برامج وأدوات إدارة الجودة ومعرفة واقع المناخ التنظيمي السائد في المنظمات الصناعية الأردنية.

1.2 مشكلة الدراسة

العديد من المنظمات تسعى إلى تبني وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة لكي تحقق التميز في تقديمها لمنتجاتها وخدماتها. ولكن ليس بإمكان كل هذه المنظمات الوصول إلى ما تطمح إليه من تطبيق إدارة الجودة لأسباب عدة؛ كعدم قدرة المنظمات على توفير المتطلبات والبنية التحتية التنظيمية والفكرية والقيادة لتطبيق مثل هذا المفهوم. أو أن المنظمات تريد الوصول إلى نتائج وتحقيق ربحية عالية وبوقت قصير، بينما إدارة الجودة تحقق نتائج وربحية ولكن على المدى الطويل وتحافظ على المستوى المحقق وتزيده. أو أن هذه المنظمات لا تعي مفهوم إدارة الجودة بالشكل الكامل والوافي ولا مرتكزاتها تحديداً.

وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتعالج المشاكل التي تواجه المنظمات في التوجه نحو تبني وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة حيث ستقيس هذه الدراسة مدى تطبيق إدارة الجودة في المنظمات الصناعية في الأردن، متمثلة في برامج الجودة المطبقة ومدى ممارسة وفهم الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة، والمناخ التنظيمي السائد في الشركات الصناعية الأردنية، لما لها من تأثير على أداء الشركات الصناعية والخدمية على حد سواء فإدارة الجودة ما هي إلا تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والتقليل من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.

وعليه تكمن مشكلة الدراسة في قياس مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة في المنظمات الصناعية الأردنية من خلال مجالات الدراسة الثلاثة وهي: برامج إدارة الجودة المطبقة، الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة، والمناخ التنظيمي السائد في المنظمات الصناعية.

1.3 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة لقياس مدى تطبيق إدارة الجودة في منظمات القطاع الصناعي الأردني، علماً بأن ركائز إدارة الجودة من المفترض أن تساعد إدارة المنظمة على تحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية ورضا للعملاء وبالتالي تحقيق مستويات مناسبة من الأرباح.

حيث ستساعد هذه الدراسة في إبراز مواطن القوة والضعف في تطبيق وتبني مفاهيم إدارة

الجودة في المنظمات الصناعية الأردنية، وفي كونها ستحاول تقديم حلول مناسبة لنقاط الضعف في تبني هذه المفاهيم لإدارات المنظمات الصناعية، وفي كونها ستقدم تصور شامل لمفهوم الجودة وتطبيقاته والأدوات المستخدمة في التحسين والتطوير، ومعرفة المناخ التنظيمي السائد في المنظمات الصناعية.

كما وتتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها أولى الدراسات العربية التي تدرس إدارة الجودة من منظور شامل، وتحاول دراسة وتوظيف الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة، فبالتالي ستقدم مادة علمية يمكن الاعتماد عليها في استخدام إدارة الجودة الشاملة وتبنيها في الشركات، ويمكن الاستفادة منها كمرجعية نظرية لدراسات قادمة.

1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى قياس مدى تطبيق إدارة الجودة في المنظمات الصناعية الأردنية ذات المساهمة العامة من خلال؛ برامج إدارة الجودة المطبقة فيها، والأدوات المستخدمة في إدارة الجودة، والمناخ التنظيمي السائد في الشركات الصناعية.

وذلك من خلال ما يلي:

1. إبراز مفهوم إدارة الجودة وإمكانية تبنيه وتطبيقه في المنظمات الصناعية الأردنية من منظور شامل بحيث يتم إبراز دور المناخ التنظيمي للمنظمة في إمكانية تطبيق الجودة في المنظمات الصناعية.
2. إبراز آلية استخدام أدوات إدارة الجودة بطريقة سهلة وتحقق الهدف المتوقع من استخدامها في المنظمات الصناعية من حيث مساعدة الإدارة والعاملين في عملية التحسين والتطوير وعملية اتخاذ القرار.
3. تحديد مدى تطبيق إدارة الجودة في المنظمات الصناعية الأردنية، من خلال قياس رأي المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في هذه المنظمات حول مدى تطبيق إدارة الجودة
4. تحديد ما هي الأدوات التي هنالك فهم ووعي واضح لها من قبل العاملين في الوحدات التنظيمية

المختصة بالجودة والعاملين في مجال متابعة تنفيذ برامج الجودة وتدقيقها، وما هي الأدوات المستخدمة فعلياً في هذه المنظمات.

5. وأبرز سمات أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في منظمات القطاع الصناعي الأردني.

1.5 أسئلة الدراسة

تأتي هذه الدراسة كمحاولة لقياس مدى تطبيق برامج إدارة الجودة وأدواتها، والمناخ السائد في المنظمات الصناعية الأردنية –عينة الدراسة- من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما هو مدى تطبيق منظمات القطاع الصناعي الأردني لبرامج إدارة الجودة من وجهة نظر المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمتمثلة بالمجالات التالية:

1. برنامج إدارة الجودة الشاملة.

أ- إرضاء الزبون . ب- التحسين المستمر.

ج- فرق العمل. د- التمكين .

2. برامج تدريب الموظفين على قضايا الجودة.
3. الفحص و التفتيش المستمر.
4. قنوات اقتراحات الموظفين.
5. حلقات الجودة.

السؤال الثاني: ما هو مدى تطبيق وفهم منظمات القطاع الصناعي الأردني لأدوات الجودة من وجهة نظر العاملين في الوحدات التنظيمية المختصة بالجودة والعاملين في مجال متابعة تنفيذ برامج الجودة وتدقيقها المتمثلة بـ:

1. العصف الذهني.
2. قائمة التأشيرات.
3. خريطة باريتو.
4. تحليل السبب والنتيجة.
5. مخطط الشجرة.

6. لوحة الانتشار.

7. خريطة السيطرة.

8. مخطط المصفوفة.

9. خريطة التدفق.

10. مصفوفة ترتيب الأولويات.

11. مخطط العلاقات التفاعلية.

12. المقارنة المرجعية.

13. خريطة التحليل.

14. خريطة التدفق من الموردين إلى الزبائن.

السؤال الثالث: ما هي أبرز سمات أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في منظمات القطاع الصناعي الأردني والمتمثلة بالمحاور التالية:

1. محور الهيكل التنظيمي.
2. محور نظم وإجراءات العمل.
3. محور الاتصالات.
4. محور عملية اتخاذ القرار.
5. محور إدارة الموارد البشرية وتنميتها.
6. محور الهوية التنظيمية.
7. محور الصراع التنظيمي.

1.6 التعريفات الإجرائية:

- **إدارة الجودة:** هي عبارة عن وسيلة وفلسفة إدارية لتحقيق تميزاً واضحاً في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى تضمن في النهاية الجودة المتميزة للسلعة المنتجة أو الخدمة المؤداه، ولينعكس إيجاباً على رضا الزبون وعلى أداء المنظمة في جميع النواحي.

- **برامج إدارة الجودة:** هي الممارسات والأنشطة والسياسات التي تنفذها المنظمة والتي تعكس

مدى تطبيق المنظمة لإدارة الجودة.

- **أدوات وتقنيات الجودة:** هي عبارة عن وسائل تقنية تستخدم للقياس في برامج و قضايا الجودة، حيث تساعد في حل المشكلات وإتخاذ القرارات، وتشمل عادةً مخططات وأشكال ورسوم بيانية. (نياز، 2005: 201)

- **المناخ التنظيمي:** مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات.(الذنيبات، 1999)

- **أبعاد المناخ التنظيمي:** يقصد بها الخصائص التي تميزبيئة العمل الداخلية التي يتم قياس مدى إدراك الأفراد لها.(المقدادي، 2003)

- **الشركات الصناعية ذات المساهمة العامة:** هي الشركات الصناعية التي تصدر أسهم للعامة وهي مدرجة في سوق عمان المالي تحت قطاع الصناعة و يندرج تحته عدة أنواع من الصناعات.

1.7 محتويات الدراسة:

تحوي هذه الدراسة علي ستة فصول، يأتي تسلسلها على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تضمن هذا الفصل على مقدمة عامة، ومشكلة الدراسة، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، وأسئلة الدراسة، بالإضافة إلى التعريفات الإجرائية.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الجودة والمناخ التنظيمي

تناول هذا الفصل المفاهيم النظرية والأدبيات ذات العلاقة بموضوع إدارة الجودة والمناخ التنظيمي، حيث يناقش مفهوم إدارة الجودة وفوائدها والعوامل المؤثرة على نجاحها وفشلها وأهم مستويات تطورها. كما ناقش هذا الفصل المناخ التنظيمي من حيث المفهوم والأهمية والعوامل التي تؤثر فيه، بالإضافة إلى أبعاد المناخ التنظيمي حيث تم مناقشة الأبعاد التي أهتم بها الباحث.

الفصل الثالث:الدراسات السابقة

استعرض هذا الفصل بعض الدراسات الميدانية العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات تطبيق إدارة الجودة، والأدوات والتقنيات ذات العلاقة بها، وكذلك المناخ التنظيمي، سواء أكانت ذات علاقة المباشرة أو غير المباشرة بأهداف الدراسة.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

ركز هذا الفصل على توضيح المنهجية العلمية المستخدمة في هذه الدراسة، ومصادر الحصول على البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، ومراحل تطوير أداة القياس ومحتوياتها واجراءات توزيعها، والاختبارات الخاصة بصدق وثبات أداة الدراسة، وأخيرا وصف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم جمعها، مع توضيح لمقياس التحليل، وينتهي هذا الفصل بعرض لأهم محددات الدراسة.

الفصل الخامس: تحليل ومناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل عرض ومناقشة لأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية وذلك في إطار تحقيق الأهداف والأسئلة المحددة التي تم عرضها في الفصل الأول، حيث يبداء بتقديم وصف تفصيلي للخصائص الديمغرافية والوظيفية لمجتمع وعينة الدراسة ثم ينتقل لعرض ومناقشة التسألات التي تسعى الدراسة للإجابة عليها.

الفصل السادس: أهم النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل إيجاز لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما يقدم عرضاً لأهم التوصيات المناسبة للمنظمات العاملة في القطاع الصناعي الأردني التي يقترحها الباحث في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2.1 تمهيد

أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح إستراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية تفاعل جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة وتصبح الجودة مسئولية كل فرد في المنظمة مما يعظم أداء المنظمة.

ويستدعي تطبيق فلسفة إدارة الجودة إلى توافر المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية التي تشجع على تطبيق وتوفير أساليب تحسين الجودة في جميع المجالات وتبنى فلسفة التحسين المستمر والاهتمام بضرورة تدعيم الإدارة العليا لهذه الفلسفة وتطوير رؤية إستراتيجية بمشاركة العاملين وتطوير أنماطاً جديدة من المديرين تشجع بناء الثقة والتعاون والاعتراف بالانجازات وتدعيم الجهود الجماعية (البكري، 2002).

2.2 إدارة الجودة

2.2.1 مفهوم الجودة

لقد أصبحت الجودة أحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر ونتيجةً لهذا الاهتمام هناك عدد هائل من التعريفات للجودة اليوم، حيث يحاول الباحثون في هذا الحقل تنظيم وتصنيف هذه التعريفات منهجياً، إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم.

وابتداءً بتعريف (Juran, 1999) للجودة والذي نص على "أنها ملائمة المنتج للاستعمال Fitness for use"، أي أن المعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي Juran هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم (Juran, 1999: 2.1).

في حين قدم (الصيروفي، 2002) تعريفاً يعتبر تقليدياً كتعريف Juran، وهو أن الجودة

مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوافر في المنتج أو الخدمة بما يطابق ويلبي لرغبات وتفضيلات المستهلك (الصيروفي، 2002: 19).

كما عرف Crosby (1980) الجودة على أنها "مدى المطابقة مع المتطلبات" فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة (Burrill and Ledolter, 1999: 126).

من هذا المنظور عرف Garvin (1988) ثمانية مبادئ لأبعاد الجودة وهي: (نقلاً عن Gunasekaran *et al.*, 1998؛ Zhang, 2001)

1. **الأداء Performance:** وهو الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة.
2. **الميزات Features:** وهي خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان، سهولة الاستخدام، أو التكنولوجيا العالية.
3. **الاعتمادية Reliability:** وتشير إلى قدرة المنتج على الأداء المرضي تحت ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة من الزمن (البكري، 2002: 15).
4. **الصلاحية Durability:** وهي العمر التشغيلي المتوقع، أي مدة بقاء المنتج أو الخدمة صالحة.
5. **المطابقة Conformance:** وهي الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة، وكذلك تطابق صفات وأداء المنتج أو الخدمة مع الوصف المرفق.
6. **الخدمات المقدمة (خدمات ما بعد البيع) Serviceability:** وتتضمن حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة الإصلاح، ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة الإصلاح، كذلك مدى التجاوب مع الزبون مثل اللطف والكياسة في التعامل مع العميل.
7. **الجمالية Aesthetics:** وهي مرتبطة بذوق وإحساس العميل من حيث الخصائص المفضلة لديه، مثل الشكل، التصميم، الصوت، الطعم، الرائحة أو الملمس التي يمتاز بها المنتج أو الخدمة.
8. **السمعة Reputation:** وتتمثل بالخبرة والمعلومات والانطباعات عن المنتج، والتي

تتركز حول إدراك الزبون لجودة المنتج، وذلك ناتج عن الاسم التجاري أو الإعلانات التجارية أو الصورة Image.

في الواقع أن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماماً، حيث يمكن أن يتوفر في المنتج أو الخدمة أكثر من بعد في نفس الوقت.

وحسب منظمة المواصفات العالمية الأيزو ISO تم تعريف الجودة بأنها مجموعه من الصفات المميزة للمنتج أو الخدمة والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو انه قادراً على تلبيتها .(Burrill and Ledolter, 1999: 126)

أما النظرة الحديثة والشاملة للجودة فقد قدمها (Ishikaea, 1988)،حيث أشار بأن جودة المنتج أو الخدمة، تشمل على جودة طريقة الأداء، وجودة المعلومات، وجودة العمليات الإنتاجية، وجودة مكان العمل، وجودة العاملين بكافة مستوياتهم الوظيفية، واخيراً جودة العمل ككل. نقلاً عن (Ivanovic and Majstorovic, 2006).

وبناء على التعريفات السابقة يستطيع الباحث تعريف الجودة على انها مجموعة من المواصفات المترابطة والتي تعمد إلى تلبية حاجات ورغبات المستهلك الآنية أو المستقبلية.

2.2.2 مفهوم إدارة الجودة

تعد إدارة الجودة وسيلة وفلسفة إدارية لتحقيق تميزاً واضحاً في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى تضمن في النهاية الجودة المتميزة للسلعة المُنتجة أو الخدمة المقدمة، ولينعكس إيجاباً على رضا الزبون وعلى أداء المنظمة في جميع النواحي.

وعُرفت إدارة الجودة بأنها مَهمة على نطاق المنظمة بأكملها، تتطلب تنظيم وتنسيق من أجل تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة، والتنبؤ بها (Germain and Spears, 1999).

لذلك تتحقق إدارة الجودة، كإستراتيجية للتحسين الفعال وذو الكفاءة العالية، في المنظمات بأسلوبين؛ **الأسلوب الأول:** تحسين جودة المنتج، حيث أن هذا الأسلوب مرتبط بمواصفات المنتج واحتياجات الزبون. أما **الأسلوب الثاني:** فهو تحسين فعالية وكفاءة المنظمة من حيث أنظمة العمل Systems، ويسعى هذا الأسلوب لتقليل مستوى الأخطاء في المنتج النهائي وتقليل الهدر

والتكلفة وتقليل الشكاوي (عدم رضا الزبائن)(Ivanovic and Majstorovic, 2006).

وتتألف إدارة الجودة من ثلاث عمليات إدارية أساسية وهي:(Juran, 1999: 14.11)

1. **التخطيط للجودة Quality Planning**: حيث تتضمن هذه العملية مما يلي:
   - تحديد من هم العملاء.
   - تحديد متطلبات ورغبات العملاء.
   - تطوير خصائص المنتج التي تلبي احتياجات العميل.
   - تحديد وتطوير العمليات اللازمة لإنتاج المنتج بالخصائص المطلوبة.
   - تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذية، وذلك بالاعتماد على إنشاء فرق العمل.
2. **ضبط الجودة Quality Control**: تهدف هذه العملية إلى تقليل الهدر في العمليات سواء تكلفة مادية أو وقت، تعتمد هذه العملية على أربع أساسيات وهي: (تعريف واضح للجودة، وتحديد المتطلبات الأساسية المطلوبة(الأداء المثالي)، وكيفية قياس الأداء الحقيقي ومقارنته مع المثالي، وأخيرا كيفية أداء الإجراءات بضبط العملية إذا كان ذلك ضرورياً).
3. **تحسين الجودة Quality Improvement**: تهدف هذه العملية إلى الوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية سواء للمنتج وللمنظمة.

2.2.3 مبادئ نجاح إدارة الجودة

تحتاج إدارة الجودة إلى مبادئ أساسية تلتزم بها المنظمات من أجل تحقيق الجودة المرجوة بنجاح. ومن أجل ذلك اقترح العديد من الباحثين مبادئ عده، أمثال أدوارد ديمنج Deming وجوزيف جوران Juran وأرماند غرين بام Feigenbaum وغيرهم.

وقدم Deming، الذي يلقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة، فلسفة تتكون من اربعة عشر مبدأ على المنظمات الإلتزام بها، والتي يمكن تلخيص منها ما يلي (نقلا عن Elshennawy *et al.*, 1991:

1. خلق تناسق بهدف تحسين جودة السلعة أو الخدمة: فلا بد من وضع أهداف لتحسين الجودة في المنظمة ونشرها لتكون معروفة من قبل الجميع بما يمكنهم من العمل باتجاه تحقيقها.

2. عدم الاعتماد على الفحص الشامل لأغراض الجودة. واستبداله بالطرق الإحصائية (العينات) على مستوى الجودة.

3. التوقف عن اختيار الموردين والشراء استناداً للسعر (أقل الأسعار)، واستبداله بإقامة علاقة طويلة الأمد مع المورد واختياره اعتماداً على الأداء.

4. اعتماد الطرق الحديثة في التدريب.

5. اعتماد الطرق الحديثة في الإشراف على العاملين في الإنتاج ومسؤولية رؤساء العمال لا بد أن تتغير من الكم إلى النوع (الاهتمام بالجودة وليس التركيز على الكمية فقط).

6. طرد الخوف لدى العاملين ليعملوا بكفاءة وفاعلية.

7. إزالة الحواجز بين الأقسام وتشجيع التعاون وإنشاء فرق العمل.

8. إزالة العوائق التي تمنع العاملين من الفخر بوظائفهم.

9. إجراء التغيرات في الهيكل التنظيمي في الإدارة العليا كي يساهم الجميع في دفع عملية التغيير والتحويل.

واقترح (Feigenbaum, 1998 نقلاً عن Sun, 2000) فكرة سلسلة قيمة الجودة The Quality–Value–Chain، واقترح عشرة مبادئ لإدارة الجودة وهي:

1. الجودة هي عملية Process في كل جزء من المنظمة.

2. الجودة تقيم من قبل الزبون.

3. الجودة والتكلفة مكملتان لبعضهما البعض وليس متناقضتان.

4. نجاح الجودة يتطلب الحماس والالتزام من قبل العاملين والموظفين والمدراء.

5. الجودة هي أسلوب أو منهج للإدارة.

6. الجودة والابتكار يعتمد كل منهما على الآخر.

7. الجودة مجموعة من المبادئ الأخلاقية ذات تأثيرات نفسية أكثر منها محسوسة.

8. الجودة تتطلب التحسين بشكل مستمر.

9. الجودة تسهم بشكل كبير في زيادة الإنتاجية.

10. تُنفذ الجودة في منظومة كاملة تضم الزبائن والموردين.

أما (Juran, 1998 نقلاً عن Sun, 2000)، قال أن هناك مجموعة عالمية وشاملة Universal من الأنشطة وهي عناصر أساسية لإدارة الجودة وهي:

1. قيام الإدارة العليا بالتغيير من أجل الجودة.
2. توسيع خطة العمل تشمل أهداف وغايات الجودة.
3. التركيز على احتياجات الزبون.
4. التخلص من التكاليف الناتجة عن الجودة السيئة.
5. تحسين الجودة بشكل مستمر لدرجة التغيير الجذري.
6. تقليل طول فترة الدوران الزمنية لأي عملية أو منتج أو خدمة.
7. الشراكة مع الموردين.
8. تحفيز وتعليم القوة العاملة.

2.2.4 أهداف إدارة الجودة وفوائدها

تهدف معظم برامج إدارة الجودة إلى:

1. فهم وتحسين العمليات التنظيمية.
2. تركيز المنظمة على احتياجات الزبائن.
3. تحفيز وتشجيع العاملين للمساهمة في تحقيق جودة المخرجات (Germain and Spears, 1999).

أما الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة فهي متعددة، من أهمها:

1. رفع درجة رضا الزبائن، وهذا يؤدي إلى ولاء العملاء وإعادة التعامل أو الشراء مرة أخرى.(Bayazit, 2003)
2. تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية (جودة، 2006: 23).
3. تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة (جودة، 2006: 23).
4. انخفاض العيوب والأخطاء في الإنتاج بالإضافة إلى انخفاض نسبة الهدر في الإنتاج، مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة العمل.(Bayazit,2003; Sharma,2006)
5. زيادة الحصة السوقية، بتعزيز الأسواق الحالية أو فتح أسواق جديدة. (جودة، 2006: 23

(Reeves and Bednar,1994;

6. زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، كذلك إعطائهم الحافز ورفع الولاء والالتزام لديهم. (Sharma,2006)

7. زيادة الفاعلية التنظيمية، وذلك بتحسين الاتصالات الداخلية وتحسين نوعية العمالة، والعمل الجماعي، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وتناسق أنشطة العمل، أي يكون هناك تناغم وتفاهم في أداء العمل. (Bayazit, 2003; Sharma, 2006).

8. زيادة مستويات الإنتاجية (Tunks,1992: 19).

9. تعزيز العلاقات مع الموردين. (جودة، 2006: 23)

10. تعزيز صورة وسمعة المنظمة لدى الزبائن وفي السوق(Tunks,1992: 18).

11. الاهتمام بالقضايا التي تحافظ على سلامة وصحة العاملين لديها والمجتمع. (Claver *et al.*, 2003; Tari *et al.*, 2007)

12. زيادة الاهتمام والحفاظ على البيئة (Tari *et al.*, 2007; Claver *et al.*, 2003).

2.2.5 معوقات تطبيق إدارة الجودة

ان نجاح تطبيق إدارة الجودة في أي منظمة يحكم عليه في النهاية من قبل زبائن تلك المنظمة، إذ تعتبر إدارة الجودة ليست ناجحة، إذا فشلت في جعل عملياتها الإنتاجية والخدمية عالية الكفاءة لدرجة الكمال من أجل إضافة قيمة (منفعة أو فائدة) لإرضاء الزبون باستمرار (Thiagarajan and Zairi, 1997).

إن معوقات إدارة الجودة لا يمكن حصر أبعادها بالشكل الدقيق، إذ أن طبيعة الثقافة التنظيمية، وطبيعة الأفراد العاملين والتسهيلات المختلفة لإنجاز الأداء، مثل التخطيط الاستراتيجي واستغلال الكفاءات البشرية والمهارات والمعرفة، بالإضافة إلى البيئة التنافسية، تشكل محاور أساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة (حمود،2007: 240)

وعليه، فإن المنظمات التي ستتبنى إدارة الجودة ستواجه معوقات أمام تطبيق وتحقيق إدارة الجودة بنجاح، لذا فإن أكثر المعوقات أهمية تندرج ضمن النقاط التالية:

1. عدم التزام ودعم الإدارة العليا لتطبيق ونجاح إدارة الجودة. وهذا بسبب عدم إدراك الإدارة

العليا لمفهوم إدارة الجودة وأهميتها وفوائدها، وكذلك المعرفة والخبرات المحدودة لدى المدراء عن إدارة الجودة، وتركيز الإدارات بشكل كبير على الأرباح قصيرة الأجل(عبد المحمود، 2004).

2. عدم القدرة على تغيير ثقافة وقيم المنظمة لتبنى مبادئ وثقافة إدارة الجودة، ويعد تغيير ثقافة وقيم المنظمة مهمة صعبة ويتطلب وقت طويل نسبياً بسبب تجذُر هذه القيم وعمقها لدى الأفراد العاملين(Besterfield et al., 1999: 12).

3. عدم توفر الكفاءات البشرية القادرة على استلهام سبل التطبيق الفعال لإدارة الجودة، وذلك بسبب النقص في التعليم والتدريب بشكل مستمر(حمود ،241:2007; Besterfield *et al.*, 1999: 12)

4. انعدام ثقة العاملين بالإدارة العليا وانعدام ثقة العاملين بين أنفسهم، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث نزاعات وخلافات بين الفرق وبين أعضاء الفريق الواحد (Salegna and Fazel, 2000)

5. التخطيط الخاطئ والغير ملائم لظروف المنظمة، حيث من المفترض أن يتم أشراك جميع العاملين في المنظمة في تطوير خطة التنفيذ وفي أي تعديل يطرأ عليها من أجل تحسينها. فقد فشلت الكثير من المنظمات في تطبيق إدارة الجودة بسبب عدم وضع خطة أو إستراتيجية مناسبة أو استخدمت خطط ونماذج جاهزة أو قلدت أنظمة قد نجح استخدامها في منظمات أخرى(Thiagarajan and Zairi, 1997).

6. وجود هيكل تنظيمي لا يتوافق مع مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الحديثة حيث تتطلب إدارة الجودة عدم العزل والتفريق بين العاملين والتخصصات، ولذلك أن إعادة بناء الهيكل التنظيمي ليصبح مرناً سيزيد في الاستجابة لحاجات الزبائن (Salegna and Fazel, 2000; Martins and Toledo, 2000).

7. عدم وفرة المخصصات المالية اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة، مما يؤثر على عمليات التدريب المطلوبة وإجراء التغيرات المناسبة، ويحد من استقطاب الخبراء والمستشارين لدعم وتوجيه تطبيق إدارة الجودة.) (عبد المحمود، 2004 ; Salegna and Fazel, 2000).

8. الرغبة المتسارعه لمعرفه النتائج المتحققة لتطبيق نظام إدارة الجودة، علماً بأن النتائج التي

يتوخى حصولها تتطلب زمناً ليس بالقصير(Thiagarajan and Zairi,1997).

9. غياب الاهتمام الكافي للعاملين في المنظمة والزبائن، إذ من المفترض أن تدرك المنظمة التغير في احتياجات وتوقعات العاملين والزبائن حيث تتطلب هذه العملية آلية التغذية العكسية(عبد المحمود، 2004 ;Besterfield *et al*., 1999: 13).

10. غياب الاهتمام الكافي بالعديد من ركائز إدارة الجودة والتي ستناقش في العنوان أو البند اللاحق مثل؛ التدريب، والتمكين، وتصميم المنتج وغيرها من الركائز.

وهناك عوامل أدت إلى ضعف إدارة الجودة في الدول النامية حسب (Juran, 1999: 37.3; Lakhe and Mohanty,1994) وهي:

1. ضعف القوة الشرائية نظراً لتدني معدل الدخل للفرد في تلك الدول.
2. نقص في تنويع البضائع وغياب التنافس، هذا يؤدي إلى اهتمام قليل جداً بالجودة.
3. وجود قيود على صرف العملات الأجنبية، حيث سيصبح هناك تنافس على الكمية المتوفرة من العملات بين مختلف قطاعات الاقتصاد، ووجود قيود على الاستيراد بفرض رسوم جمركية مرتفعة، هذا سيؤدي إلى تكنولوجيا قديمة وآلات غير مناسبة وموارد أولية ذات جودة ضعيفة وبالتالي سيؤثر سلباً على الجودة.
4. تدني المستوى التعليمي والمهني للعاملين.
5. ضعف الاستثمار في التكنولوجيا، البحث والتطوير، وتعليم الموظفين.

2.2.6 مستويات تطور مفهوم إدارة الجودة

لقد تبلورت الآفاق التاريخية لحركة إدارة الجودة في اليابان ثم في الولايات المتحدة الأمريكية وقد كان القطاع الصناعي محور التطور التاريخي لها ثم امتدت سبل تطبيقاتها في كافة الميادين الاقتصادية الأخرى إذ شملت القطاعات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، وقد اتسم مفهوم إدارة الجودة بتطور تدريجي(أنظر الشكل رقم (1)) حتى أصبح الآن مدخلاً شاملاً لكافة الأبعاد المقترنة بتقديم السلع والخدمات ابتداءً من التعامل مع الموردين وحتى وصول السلعة أو الخدمة للمستهلك الأخير. (حمود، 241:2007)

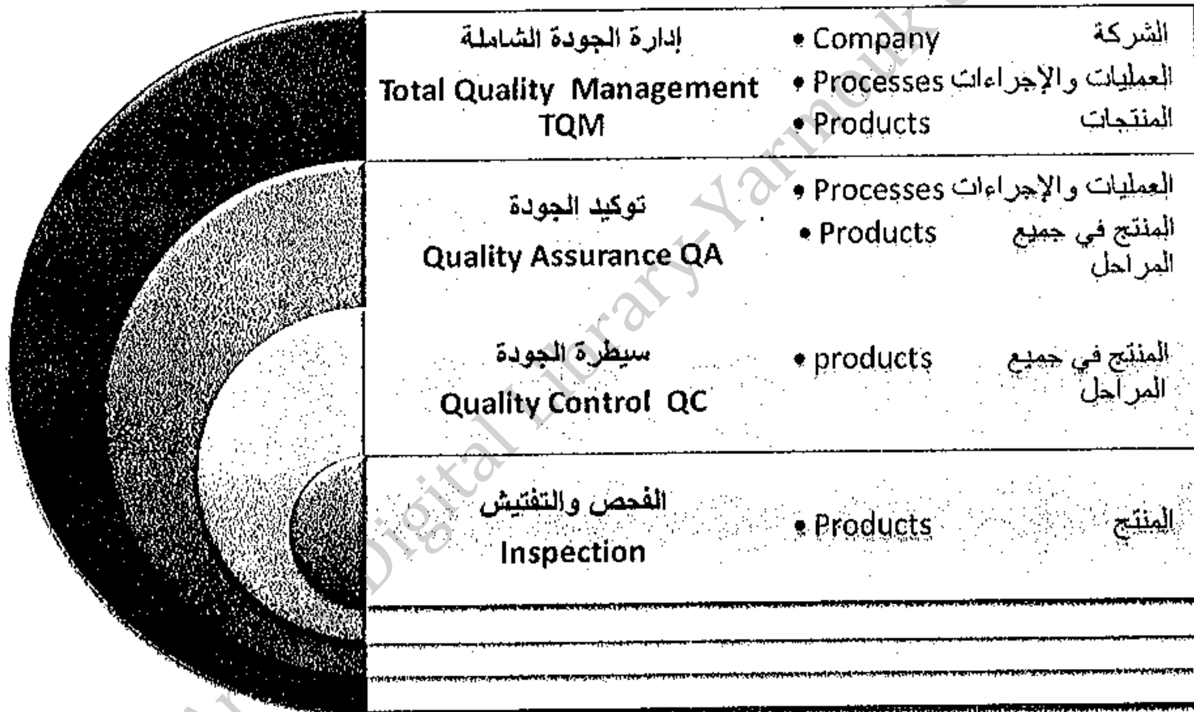
سيناقش هذا العنوان مستويات تطور إدارة الجودة بالتفصيل خصوصاً إدارة الجودة

الشاملة، حيث سنوضح أهم ركائزها لأنها تعد شاملة للمراحل السابقة ومبنية عليها.

1. الفحص والتفتيش (Inspection & Test):

بدأت إدارة الجودة بنظام بسيط قائم على التفتيش بحيث يقوم العمال بفحص المنتج النهائي للتأكد من إنسجامه مع المواصفات والمعايير القياسية لذلك المنتج، وأي منتج معيب يتم العثور عليه يتم التخلص منه أو يعاد للتصنيع أو يتم بيعه بسعر منخفض(Hafeez *et al.*, 2006).

الشكل رقم (1): مستويات تطور إدارة الجودة ومحاورها الأساسية.



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على (Mangelsdorf, 1999)

في العصر الحديث عادةً ما تكون هذه العملية آلية. وتطبق هذه العملية على المواد الأولية المدخلة والمنتجات أثناء التصنيع، وعلى المنتج النهائي. ان الهدف من عملية الفحص والتفتيش هو منع وصول المنتج المعيب إلى الزبون وتحسين العمليات وتخفيض تكلفتها. (Lau *et al.*, 2003; Burrill and Ledolter, 1999: 244; Besterfield *et al.*, 1999: 8).

2. ضبط الجودة Quality Control:

إن عملية التفتيش على جميع المنتجات في حال الإنتاج الضخم تعد مكلفة ولا يمكن الاعتماد عليها، لذلك يجب أن يحل مكانها عملية متطورة تستخدم بها تقنيات إحصائية.

(Besterfield *et al.*, 1999: 8)

من أجل ذلك أرتقت إدارة الجودة لمستوى ضبط الجودة لتمتاز باستخدام تقنيات إحصائية للمحافظة على مطابقة مواصفات السلعة للمعايير، فقد عرّف (Dale Besterfielf, 1994)، ضبط الجودة بأنه استخدام الأدوات والقيام بأنشطه مختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة، وبالتالي فأن ضبط الجودة يقوم على التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة والتأكد من أن المنتج خلال الإنتاج والمنتج النهائي متوافق مع المواصفات (نقلاً عن جودة، 2006: 25).

ومن التقنيات والأدوات الإحصائية لضبط الجودة (Lau *et al.*, 2003) مايلي:

- سيطرة العمليات بأستخدام الطرق الإحصائية (Statistical Process Control (SPC.
- عينات القبول (Acceptance Sampling (AS.

هناك العديد من الأمثلة على تلك الأدوات والتقنيات التي ستوضح لاحقاً.

تعتبر سيطرة العمليات باستخدام الطرق الإحصائية (SPS) أداة وقائية تفيد على مستوى العمليات الإنتاجية، وهذا بما يخص القطاع الصناعي، حيث تقدم إنذار مبكر لانحراف تلك العمليات، بمعنى أنها تتجاوز حدود السيطرة المسموح بها، إذ أنها تقلل من الهدر في الإنتاج ومن إصلاح أو إعادة تصنيع بعض القطع، كما تساعد في معرفة نقاط أو أماكن عملية الفحص والتفتيش التي من الممكن التخلص منها، إذ تكون النتائج الإحصائية لتلك النقاط أو الأماكن دائماً ضمن حدود السيطرة المرغوب (Elshennawy *et al.*, 1991).

أما عن عينات القبول (AS)، التي تعتبر من أكثر أساليب العينات الإحصائية انتشارا، وهي عبارة عن تطبيق للتقنيات الإحصائية من أجل تحديد ما إذا كانت جودة المواد والمنتجات مقبولة أم لا بالاعتماد على التفتيش أو الفحص للعينة (Krajewski and Ritzman, 2005: 202).

ويعد استخدام التقنيات والأدوات الإحصائية أسلوباً علمياً واقتصاديا في تقييم وتحسين الجودة (Lau *et al.*, 2003)، وحسب دراسة (Stenberg and Deleryd, 1999) تطبق المنظمات التقنيات والأدوات الإحصائية من أجل تحقيق تكلفة أقل للجودة، وتقليل المنتجات المعيبة، وتقليل الحاجة للتفتيش، ولتحصيل معرفة أفضل عن العمليات والإنتاجية.

3. تأكيد الجودة Quality Assurance:

ويشمل تأكيد الجودة على مجموعة من الأنشطة والممارسات والوسائل التي صُممت لتسهيل إدارة الجودة وتحسينها، مثل سياسة الجودة، الإجراءات وتعليمات العمل، والإجراءات التصحيحية، أي مراجعة وتعديل إجراءات العمل. والغاية الأساسية لهذه التسهيلات هو تقديم المعرفة والمعلومات للعاملين في المنظمة بجميع الأقسام والدوائر سواء الإنتاجية وغيرها، ليكونوا على علم واطلاع بالمعاملات أو المسائل أو الشؤون المرتبطة بالعمل وليكونوا واثقين من سير العمل ككل بالشكل الصحيح (الصيرفي، 2006: 140 ;Burrill and Ledolter, 1999: 310; Juran, 1999: 2.13).

يركز هذا المستوى على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، أي انه يعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، فإيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلاً والقضاء على أسبابها منذ البداية (جودة، 2006: 26).

4. إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

إن المستوى الرابع من مستويات تطور إدارة الجودة هو إدارة الجودة الشاملة وفي هذا المستوى أصبح لإدارة الجودة سمات إستراتيجية, حيث شُملت في عمليات التخطيط الاستراتيجي الذي تنفذه الإدارة العليا.(Lau *et al*., 2003; Calingo, 1996; Tummala and Tang, 1996)

وتُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية متكاملة ومجموعة من الممارسات التي تهتم بتحقيق التكامل بين التحسين المستمر، وتحقيق متطلبات الزبون، وتقليل مراجعة العمل، والتفكير الإستراتيجي، وزيادة مشاركة العاملين، وتفعيل دور فرق العمل، ومراجعة العمليات وإعادة تصميمها، والمقارنة المرجعية القائمة على التنافس، وحل المشكلات بالاعتماد على فرق العمل, والقياس الدائم للنتائج وبناء علاقات أقوى مع الموردين. كما أحدثت إدارة الجودة الشاملة نطاق واسع من المنافع في تحسين الاتصالات الداخلية، وحل المشكلات بشكل أفضل، وتحفيز العاملين والتزامهم بشكل أفضل تجاه المنظمة، وعلاقات أمتن مع الموردين، وفهم لحاجات الزبائن، وزيادة رضا الزبون، وتقليل أخطاء العمل والهدر(Sharma, 2006) .

2.2.7 الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

تعتبر المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات الصناعية والخدمية، إذ إن هذه المرتكزات من شأنها إن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي إن يُرتكز عليها عند الشروع بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات إذ تشير تلك المرتكزات إلى البناءات الفكرية والفلسفية التي يستند إليها الجانب العلمي في التطبيق (عبد المحمود، 2004).

من خلال معاينة الأدبيات التي تحدثت عن ركائز إدارة الجودة الشاملة بشكل عام, نستنتج ما يلي:

- أن الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تختلف من باحث لآخر.(أنظر الجدول رقم (1-2)).
- في تطبيق إدارة الجودة تتبع المنظمات نماذج (Models) معيارية معروفة ومناسبة كمرشد لإدارة الجودة، مثل معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.
- لإدارة الجودة الشاملة العديد من الركائز الأساسية، بالإضافة إلى أنها تتضمن عناصر أخرى مثل أدوات وتقنيات تحسين الجودة (Tari, 2005).

أما في دراسة (Lakhal *et al*., 2006) صنف الباحث ركائز إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث ممارسات رئيسية وهي:

أ. **الممارسة الإدارية (Management Practice):** وهي دعم والتزام الإدارة العليا للجودة.

ب. **ممارسات أساسية للنظام (البنية التحتية) (Infrastructure Practices):** وهي تدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل، والتنظيم لأجل الجودة، والمساندة المستمرة وإدارة العلاقة مع الموردين.

ج. **الممارسات الجوهرية والمطلوبة (Core Practices)**: وهي المعلومات والتحليل واستخدام تقنيات الجودة الإحصائية. (Lakhal *et al*., 2006)

الجدول رقم (1-2): ركائز إدارة الجودة الشاملة حسب رأي مجموعة من الباحثين

(Tari, 2005 نقلا عن Ahire, 2000)	
1. التزام الإدارة العليا.	7. استخدام معلومات الجودة الداخلية.
2. إدارة جودة الموردين.	8. مشاركة العاملين.
3. أداء الموردين.	9. تدريب العاملين.
4. التركيز على العملاء.	10. إدارة جودة التصميم.
5. استخدام تقنيات سيطرة اللعمليات الإحصائية.	11. تمكين العاملين.
6. المقارنة المرجعية.	12. جودة المنتج.
(Li *et al.*, 2003 نقلا عن Sun, 2000)	
1. القيادة.	5. العمليات.
2. المعلومات.	6. نتائج الأداء.
3. التخطيط الإستراتيجي.	7. التركيز على العميل.
4. الموارد البشرية.	
(Lakhal *et al.*, 2006)	
1. دعم والتزام الدارة العليا.	6. التركيز على الزبائن.
2. التنظيم من اجل الجودة.	7. الدعم المستمر.
3. تدريب الموظفين.	8. تحسين نظام الجودة.
4. مشاركة الموظفين.	9. المعلومات والتحليل.
5. إدارة جودة المزودين.	10. استخدام تقنيات الجودة الإحصائية.
(Lewis *et al.*, 2006)	
1. التركيز على الزبائن	5. إدارة الأنظمة
2. القيادة	6. التحسين المستمر
3. مشاركة الأفراد	7. صنع القرارات إعتماداً على الحقائق
4. إدارة العمليات	8. العلاقة مع الموردين القائمة على المنفعة المتبادلة.
(السالم والعلاونة، 2006)	
1. التزام ودعم الإدارة العليا	6. الإدارة بناءً على الحقائق
2. سياسات وأهداف خاصة بالجودة	7. السيطرة على المعلومات
3. نظام الحوافز والمكافآت	8. مشاركة العملاء
4. التدريب والتعليم	9. مشاركة الموردين او الشركات الأستشارية
5. رسمية التحليل والتصميم	10. المشاركة وتفويض الصلاحيات للعاملين
(علي، 1998)	
1. التزام الإدارة العليا بالجودة	6. الإدارة بناءً على الحقائق
2. التركيز على الزبون	7. المقارنة المرجعية
3. مشاركة الموظفين	8. تدريب العاملين
4. العلاقة بالمورد	9. فرق العمل
5. التخطيط الإستراتيجي للجودة	

كذلك صُنفت الركائز ضمن نظامين رئيسيين:

النظام الإداري(Management System): والذي يتضمن: القيادة، التخطيط، تدريب ومشاركة العاملين وغيرها). **والنظام التقني (Technical system)**: والذي يتضمن أدوات وتقنيات تحسين الجودة (Tari, 2005; Tari and Sabater, 2004)

ولغايات هذه الدراسة سنعتمد على التصنيف القائم على الأنظمة: النظام الإداري والنظام التقني.

أولاً: ركائز النظام الإداري Management System Dimensions

(1) التدريب Training:

إن البدء بأنظمة جديدة مثل إدارة الجودة الشاملة، في الوقت الذي لا يمتلك العاملين المهارات الأساسية للعمل في إطار النظام الجديد، سيؤدي إلى فشل حتمي للنظام. إذ تعد إدارة الجودة الشاملة ثقافة جديدة تتطلب وظائف، ومسؤوليات، ومعتقدات، وأساليب تصرف وإمكانيات تختلف عن تلك التي في الأنظمة التقليدية، لذلك سيكون التدريب الأولوية رقم واحد في خطط وسياسات تطبيق النظام الجديدة إذ سيكون التدريب قادر على تغير أداء الأفراد والسلوكيات الأخرى التي سترسخ الثقافة الجديدة.(Thiagarajan and Zairi, 1997; Arasli, 2002)

ولقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية وضرورة التدريب المتعلق بإدارة الجودة الشاملة وتحسين الجودة، لجميع المستويات في المنظمة، وأن يتم تحديد الحاجات التدريبية وكذلك تقييم تأثيرها على أداء المنظمة.

أن التدريب لتحسين الجودة يتضمن برامج متعلقة بتحسين العمليات مثل مهارات بناء فرق العمل والاتصال والمهارات الفنية والتقنية عن العمليات، بالإضافة إلى مهارات حل المشاكل وصنع القرارات وسيطرة العمليات الإحصائية (الأدوات والتقنيات الإحصائية)، المقارنة المرجعية، والعناية بالزبون، وتكاليف الجودة، بالإضافة إلى التدريب على القيادة وكيفية تهيئة بيئة الجودة وهذا النوع من التدريب يعتبر في صميم إدارة الجودة الشاملة. ;Arasli, 2002; Kanji, 1991)
.Curry and Kadasah, 2002)

(2) التمكين Empowerment:

الإدارة الفعالة في الجودة الشاملة هي التي تخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ووظائفهم بحيث يشعروا وكأنهم شركاء في المنظمة التي يعملون فيها، وبالتالي فإن نجاحهم من نجاحها وفشلهم من فشلها. ينشأ هذا الشعور من خلال تفعيل عملية التمكين وهي إعطاء العاملين مسؤوليات وصلاحيات وحرية تصرف لاتخاذ القرارات وحل المشكلات المناسبة والمعقولة التي ستؤدي إلى تحسين العمليات والمنتج، وهذه العملية تعد منطقية لأن العاملين القريبين للمشكلة أو الفرصة هم في أفضل مركز لاتخاذ القرارات للتحسين إذا كان لديهم السلطة لتحسين العملية.

(Arasli, 2002; Sun et al., 2000; Scarnati and Scarnati, 2002)

ويعد التمكين ركيزة أساسية لإدارة الجودة الشاملة ويلعب دور مهم في نجاح تطبيقها، لأن التمكين يقود إلى فوائد مهمة في المنظمة، منها (Scarnati and Scarnati, 2002; Ugboro and Obeng, 2000; Arasli, 2002):

1. يزيد من شعور الموظفين بأن لهم دور مهم وكبير، وأنهم فعالين ومؤثرين في نجاح العمل، كما انه يعزز الثقة بإمكانية ومقدرة الموظف على المساهمة بشكل مهم في المنظمة.
2. زيادة المبادرة والمواظبة في سلوك العاملين لإنجاز أهداف العمل.
3. زيادة الشعور بالرضا الوظيفي، كذلك الحس بالولاء والانتماء للعمل والمنظمة، لأن حاجات الإنسان الأساسية مثل الرضا والشعور بالذات تشبع من خلال عملية التمكين.
4. التمكين يبني الثقة وينمي الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

(3) التحسين المستمر Continuous Improvement:

إن أنشاء نظام إدارة الجودة لا يعتبر كافي للحفاظ وزيادة التنافسية، إذ انه من الضروري الاستمرار في عمل التحسينات بشكل مستمر. لذلك يعد التحسين المستمر حجر الأساس لإدارة الجودة الشاملة ويتطلب تصميم وتنفيذ جيد لجميع الأنظمة والعمليات في المنظمة، فهو قائم على مبدأ أداء عمل اليوم بالشكل الصحيح وغداً بشكل أفضل(Martins and Toledo, 2000) .

وتهدف عملية التحسين المستمر إلى إضافة قيمة للزبون من خلال منتج جديد أو خدمة جديدة وزيادة الاستجابة للتغير في حاجات الزبون، وتقليل التغير في مواصفات المنتج أثناء التصنيع، وتقليل عدد الأخطاء في المنتج، ورفع الإنتاجية وكفاءة استغلال الموارد، والحد من جميع النشاطات التي لا تضيف قيمة والتقليل من الوقت والتكلفة. لذا من الضروري أن يتم السعي لتحقيق تلك الأهداف في جميع العمليات وجميع أنشطة العمل في المنظمة، هذا يعني الارتقاء بالمنظمة لتصبح منظمة تعلم ومعرفة، أي يكون هناك مبادرات لتحقيق التطور والتميز والقيام بالأعمال التصحيحية بشكل عفوي وتلقائي إذا لزم الأمر. (أبو ليلى، 1998 ,Tummala and Tang 1996;).

لذلك قدم Deming أسلوباً منهجياً يعرف بدورة دمينغ Deming Cycle،الشكل رقم(2)،

إذ تعتبر هذه الدورة تقنية ممتازة لتقصي وحل المشكلات من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، إذ أنها تُلاءم أي فكرة يراد تطبيقها أو تحسينها. تطبق دورة Deming بشكل متكرر ومستمر في جميع الوظائف والمهام في المنظمة من أجل ضمان التقدم والتطور بالإضافة إلى التعلم وابتكار المعرفة الجديدة (Ahmed and Hassan, 2003) .

الشكل رقم(2): دورة ديمنغ في التحسين المستمر

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على (Ahmed and Hassan, 2003)

في كل دورة تمارس عملية علمية متعارف عليها، تلك العملية تتضمن خطوات أساسية وفرعية وهي:

1. **خطط Plan.**

- حلل كل الأسباب.
- ضع الأهداف.

- ضع الخطط (أو الفرضيات) التي متوقع أن تحقق الأهداف.
- أنشئ نظام القياس (مثل المعايير، الأدوات، وغيرها).

2. **نفذ Do.**

- خطط لعملية التنفيذ والقياس.
- نفذ الخطة (إجراء فحص لفرضيات علاقات السبب والنتيجة).

3. **فحص/تحقق Study**

- قارن الأهداف والنتائج
- عرف التفاوت بينهما (سواء الايجابي والسلبي)
- حلل أسباب التفاوت السلبي والايجابي ذو الأهمية.

4. **افعل/اعمل Action**

- بما يخص النتائج الايجابية (التفاوت الايجابي والنتائج المتوقعة): اجعل الأسباب ذات التأثير الجيد معيار مرجعي للمستقبل.
- وأما بالنسبة للنتائج السلبية (التفاوت السلبي): طور الخطة وكرر خطوات دورة دمينغ PDSA مره أخرى(Dahlgaard and Dahlgaard, 2002) .

(4) الإدارة المبنية على الحقائق Fact – Based Management:

إن انجاز أهداف الجودة والأداء في المنظمة يتطلب أن تكون عملية الإدارة مبنية على أساس صلب يتمثل بالبيانات والمعلومات الموثوق منها إضافة إلى التحليل. كذلك العمليات والقرارات تحتاج أن تكون مبنية على المعلومات الحقيقية الواقعية المتعلقة بمؤشرات الأداء والتنبؤات المستقبلية، تلك المؤشرات يجب أن تعكس الصفات المميزة للمنتجات، والخدمات، والإجراءات والعمليات بحيث تستخدمها المنظمة في تقييم الأداء وتتبع التقدم في تحقيق رضا الزبائن والعاملين وكذلك نتائج المنظمة المتعلقة بالعمليات.

لذلك تساعد نظم المعلومات وآلية التغذية العكسية في الحصول على المعلومات لتعزيز اتخاذ القرارات ولممارسة الإدارة بناءً على الحقائق، ويجب الأخذ بعين الاعتبار بشكل جدي في

الاستثمار بتكنولوجيا المعلومات والأدوات لتشخيص وحل مشكلات تحسين الجودة. (Tummala and Tang, 1996; Claver and Tari, 2003)

(5) تصميم المنتج Product Design:

تعتبر عملية تصميم المنتج من أهم ركيزة في إدارة الجودة، كما أنها دقيقة وحساسة لأنها في النهاية تحدد نجاح أو فشل المنتج في السوق(Evans, 1996) .

لذلك يراعى في عملية تصميم المنتج ما يلي:

1. أن يكون التصميم يحقق أو يفوق حاجات وتوقعات الزبون، بحيث يكون أفضل من ما يقدمه المنافسين ويزيد من الحصة السوقية.
2. أن يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج أثناء عملية التصميم.
3. أن يشارك العديد من أقسام المنظمة في تطوير وتصميم المنتج.
4. التأكد من إمكانية الإنتاج وفقاً للمواصفات والجودة المطلوبة. (Zhang *et al.*, 2000; Joseph et al., 1999) .

(6) التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:

إن تحقيق الجودة لا يحدث بالصدفة، بل يحتاج للتخطيط والإدارة، ويعرف عن التخطيط الاستراتيجي بأنه يتضمن وضع أهداف طويلة الأمد تترجم إلى خطط تكتيكية وتشغيلية ضمن المنظمة.(Evans, 1996)

لذلك تعد خطط الجودة الإستراتيجية آلية لتكامل جميع جهود المنظمة من أجل الجودة ومن المفترض أن تكون تلك الخطط متكاملة مترابطة وداعمة لخطط العمل الأخرى. ولقد أجمع رائدين الجودة على الأهمية الكبيرة لعملية التخطيط الإستراتيجي، إذ أنها تُمكن المنظمة من تحديد الزبائن وإعطاء الأولوية لاحتياجاتهم لتلبيتها بشكل سريع ومرن، وتجعل العاملين مدركين وملتزمين لأهداف الجودة في المنظمة (Calingo, 1996).

من المفترض أن يكون هناك تكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الجودة، يكمن هذا التكامل بـ:(Ang *et al.*, 2001; Calingo, 1996)

1. أن تشمل خطة المنظمة الإستراتيجية بشكل كامل كل من؛ أهداف الجودة، إستراتيجيات

الجودة وركائز الجودة الأساسية.

2. أن تكون أهداف وإستراتيجيات الجودة مفصلة في خطة المنظمة الإستراتيجية كما هي مفصلة في خطة الجودة للمنظمة.

3. أن لا يكون هناك فرق بين أهداف الجودة المعلنة في خطة المنظمة الإستراتيجية وفي خطة الجودة.

(7) نظم المعلومات Information Systems:

يعد توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها وتفعيل آلية التغذية العكسية داخل المنظمة أداة فعالة لرفع مستويات جودة الأداء والخدمات وذلك من خلال نشر المعرفة بين العاملين في المنظمة والمتعاملين معها. لذلك توفير قاعدة بيانات سوف يسهم في جهود التحسين المستمر والتنسيق بين الجهود المختلفة مما يمكن المنظمة من تحقيق التميز في إنتاج السلع والخدمات وزيادة ارتباط العملاء بها (الدوسري، 2004).

كما وتعتبر نظم المعلومات ركيزة أساسية لاستغلال طاقات العمليات الإنتاجية والإدارية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. كما أن استخدام نظم المعلومات بشكل فعلي يؤدي إلى التحسين المستمر في الأداء والتنافسية، وتقليل تكلفة التصنيع وزيادة الربحية وزيادة رضا الزبون (Kuratko *et al.*, 2001; Lorente et al., 2004).

(8) التزام الإدارة العليا Top Management Support

يعد دعم والتزام الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أهم الركائز لتحقيقها بنجاح، حيث يعتبر قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة قراراً إستراتيجياً بيد الإدارة العليا. (عبد المحمود، 2004)

ويكمن دور الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في:

- نشر قيم ورؤية المنظمة.
- تكوين الإدراك والضرورة لدى العاملين بما يخص التغير الضروري والملح.
- تحسين ثقافة المنظمة.
- العمل على توفير المعلومات الضرورية لصانعي القرار.

- إظهار التقدير والاهتمام لإنجازات ومساهمات العاملين (Moura and Kanji, 2003).
- تحديد وتوضح الرسالة التي تصبو إليها المنظمة بما يخص الجودة.
- وضع الاستراتيجيات والخطط التي تهدف إلى تحقيق الرؤية الرسالة، وتكون قادرة على جعلها ميزه تنافسية مستندة تتفوق بها على المنافسين.
- إنشاء الهيكل التنظيمي والآليات الفعالة التي تسهل تنفيذ الرسالة والرؤية والإستراتيجية (Soltani, 2005; Thiagarajan and Zairi, 1997).

(9) العلاقة مع الموردين Relationship With Supplier

تعد إدارة العلاقة مع الموردين ركيزة مهمة لإدارة الجودة الشاملة منذ أن أصبحت المشتريات أو المدخلات (المواد الخام) وكذلك توزيع المنتجات مصدر لمشاكل الجودة. حيث يلعب الموردين دوراً كبيراً في عملية إدارة الجودة والتحسين. المستمر. فعلى المنظمات اختيار الموردين اعتماداً على أهم عامل وهو جودة المنتج بحيث يكون ملائم لاحتياجات ومتطلبات الزبون وليس على أساس السعر الأقل، وبناء علاقات تكافلية تعاونية طويلة الأجل معهم، وإشراكهم في عملية تطوير المنتجات والتحسين المستمر، وتزويدهم بالتغذية العكسية Feedback عن أداء منتجاتهم.(Solis *et al.*, 1998; Powell, 1995; Zhang *et al.*, 2000).

العديد من الباحثين توصلوا إلى أن هناك أهمية إستراتيجية في دمج العمليات الداخلية مع الموردين الخارجين خلال سلسلة التوريد، لأن الدمج يؤدي إلى تحسينات ضرورية لاستمرار التنافسية. وتبين أيضاً أن تطوير العلاقات مع الموردين يؤدي إلى تحسُن أداء المنظمة والموردين الذين يتم التعامل معهم (Tari *et al.*, 2007) .

(10) مشاركة العاملين Employee Participation

ينظر خبراء الجودة إلى مشاركة العاملين على أنها مبدأ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وسيرون أن كل فرد من أفراد المنظمة معني في تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة، فالمشاركة عملية تفاعل الأفراد عقلياً ووجدانياً مع جماعات العمل في المنظمة من أجل حث الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وبالأخص المرتبطة بقضايا الجودة (النمر، 1990: 275) .

وإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحفيزهم على الإبداع ورفع معنوياتهم، ودرجة أكبر من الالتزام لتحسين وتطوير أداء عمل المنظمة (كوهين وبراند، 1997: 51).

كما يتولد لدى الأفراد شعور بالأهمية من خلال مشاركتهم في صنع القرارات، فيبدون استعداداً كبيراً لتحمل المسؤولية والعمل بكل ما لديهم من طاقة لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقه (آل الشيخ، 2004).

وقد أظهرت دراسة (Sun *et al.*, 2000) أن مشاركة العاملين متطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة وأي برنامج لإدارة الجودة، وأنها تؤثر بشكل ايجابي على أداء المنظمة. وكما أن تفعيل مشاركه العاملين يتطلب فلسفه إداريه حديثه وذات نظرة مختلفة للعاملين، وعلى الإدارة أن تزود المعلومات والمهارات والحوافز الضرورية للعاملين من أجل تفعيل مشاركة العاملين بشكل فعال ومؤثر(Sun *et al.*, 2000).

(11) برنامج اقتراحات الموظفين Employee Suggestion Program

تعد قنوات اقتراحات الموظفين مثل "الاستفتاءات، صندوق الاقتراحات، أو سياسة الباب المفتوح"، وسائل فعالة لتحسين قضايا الجودة، أيضاً لتقدير أهمية الموظفين وأهمية أفكارهم ومشاركتهم في المنظمة، حيث أن العديد من تلك البرامج تزود استجابة سريعة لأفكار ومساهمات الموظفين، وهذا بالتالي يخلق نوعاً من الرضا والسرور لديهم.

وهناك ثلاثة عناصر أساسية يجب أن تتفهمها الإدارة وتعمل على ممارستها وذلك من أجل تفعيل ألاقتراحات الموظفين وجعلها تعمل بشكل جيد:(Tunks, 1992: 166)

1. التغذية الراجعة يجب أن تكون سريعة.
2. يجب أن يحصل الموظفين على التقدير وذلك على الأفكار والاقتراحات التي تقدموا بها.
3. على الإدارة الاهتمام بالاقتراحات المقدمة من قبل الموظفين والأخذ بالاقتراحات الجيدة وممارستها على أرض الواقع.

إن تقييم الاقتراحات حسب مدى مساهمتها في تقليل المصروفات، وتجاهل الاقتراحات الأخرى، يعد السبب الأساسي لفشل برنامج اقتراحات الموظفين(Macdonald, 1998).

(12) التركيز على الزبون Focus on Customer

يعتبر الزبون المحور الأساسي لإستراتيجيات الجودة، ومرتبط بجميع آليات ووسائل الوصول إلى الجودة، إذ أن الجودة تحدد وتعرف من قِبل الزبون (Tummala and Tang, 1996).

إن تحقيق هذا المرتكز يتطلب:(Kuratko *et al.*, 2001)

1. البدء بتطوير المعرفة عن الزبون وطبيعة احتياجاته من أجل دراسة وفحص أداء عمليات المنظمة تجاه تحقيق تلك الاحتياجات.
2. فهم الزبون والسوق بحيث يشمل الاستماع إلى الزبون ودراسة المعلومات التي تعكس رضا الزبون.
3. إنشاء قنوات تواصل من أجل تواصل الزبون مع المنظمة وكذلك تواصل المنظمة مع الزبون، وهذا يؤدي إلى تعزيز العلاقة مع الزبائن.

إن الهدف من التركيز على الزبون ليس فقط لتحقيق احتياجات الزبون، بل تجاوز تلك الاحتياجات، أي بمعنى آخر، تحقيق البهجة والسرور الشديد للزبون.

(13) ثقافة الجودة التنظيمية Organizational Quality Culture

إن عملية تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تتضمن توفير الموارد الفنية والمادية والتسهيلات الضرورية وتهيئة جميع أفراد المنظمة نفسياً ومادياً في المستويات التنظيمية المختلفة، وذلك لفهم وتقبل المفاهيم والممارسات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، لأن ذلك من شأنه أن يسهم في الحصول على تعاونهم والتزامهم والتقليل من مقاومتهم للتغير (عليمات، 2004؛ Curry and Kadasah, 2002).

قدم (Lakhe and Mohanty, 1994) آليات مختلفة لترسيخ ثقافة الجودة ومنها:

1. أن تكون سياسات وإجراءات وعمليات المنظمة تهتم بالجودة.
2. أن يفهم كل فرد في المنظمة الأهمية الجودة في تحقيق أهداف المنظمة.
3. أن يدرك جميع العاملين في مختلف المستويات احتياجات ومتطلبات الزبون.
4. أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة يسمح بالتحسين المستمر.

5. أن يكون هناك دمج لاحتياجات الزبائن والموظفين في خطط العمل.

(14) إدارة العمليات Processes Management

تعد العمليات الإدارية والإنتاجية العامود الفقري لمنظمة الأعمال، ومن الركائز المهمة والدقيقة، لذا يتطلب الأمر عند تصميم تلك العمليات التركيز على التخطيط والتحسين للجودة.

وتهتم هذه الركيزة بترتيب الآلات وتصميم العمل بتحديد الخطوات والإجراءات التي تضمن سير العمل بشكل صحيح، وتحديد المسئولين والمعنيين بالعمل بشكل واضح، وتقليل الاعتماد على التفتيش، والاهتمام بالسيطرة على العمليات إحصائياً، والصيانة الوقائية الدورية، ووضع التخطيط، واستخدام الأدوات والتقنيات لتحسين العمليات بشكل مستمر.

وتتطلب إدارة العمليات الفعالة إلى دمج وتكامل المهام والواجبات من بداية تصميم المنتج إلى خدمة ما بعد البيع (Tari *et al.,* 2007; Kuratko *et al*., 2001; Sun, 2000; Joseph *et al*., 1999).

(15) فرق العمل Teamwork

تعتبر فرق العمل وسيلة مناسبة للتغيير وآلية تنظيمية من أجل مشاركة العاملين في عملية تحسين الجودة، كما أنها عنصر أساسي لثقافة إدارة الجودة الشاملة، والتي تربط بين الجهود الذهنية والجسدية لتعزيز عملية إدارة الجودة الشاملة. (Thiagarajan and Zairi, 1997; Arasli, 2002)

وتُعرف فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف محدودة ومشتركة (جودة، 2006: 62). والبعض يُعرف فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، ويجمعهم أهداف مشتركة، ويكونوا كوحدة واحده متماسكة متجانسة تمتاز بالفعالية والتفاعل المستمر بين الأعضاء ولتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة لتحقيق أهداف محددة(Besterfield *et al.,* 1999: 60). لذلك اختيار أعضاء فريق العمل له معايير كالخبرات الوظيفية والفنية، ومهارات صنع القرار وحل المشاكل، ومهارات الاتصال الشخصية، وقد تبين أن فرق العمل الناجحة تتضمن أعضاء لديهم مستويات عالية من الذكاء العاطفي والتفاهم(Torrington *et al*., 2005: 290) .

وتفيد فرق العمل في رفع معنويات أعضاء فريق العمل، كذلك تقديرهم لأنفسهم وشعورهم بتحقيق الذات وتلعب دوراً في زيادة المعرفة ورفع المهارات لدى الأعضاء. أما بالنسبة لأداء المنظمة فإنها تزيد حل المشكلات بشكل ناجح وفعال، لأن نتائج فريق العمل تفوق نتائج مساهمات كل عضو، وتعتبر فرق العمل وسيلة لتحسين الاتصال وتبادل الأفكار (Weels et al., 1995; Arasli, 2002).

وهناك عوامل عديدة لنجاح فرق العمل، كأن يتم تشكيلها من عدد مثالي من الأعضاء، ووضوح أدوار الأعضاء ، وتزويدهم بالتدريب المناسب على حل المشكلات واتخاذ القرارات، ووضوح أهداف الفريق، وتوفر الثقة والدعم من الإدارة لفريق العمل، والاتصالات الواضحة والمفتوحة، وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية التي تعزز أداء الفريق، وتوفير الموارد الضرورية مثل الأدوات وتسهيل الوصول إلى المعلومات (Besterfield *et al.*, 1999: 62; Child, 2005: 106).

يوجد العديد من أنواع فرق العمل، يكمن اختلافها في (1) الفترة الزمنية واستمرارية عمل الفريق، أي أن الفريق دائم أم مؤقت، (2) القيادة من حيث كيفية الاختيار أو التعيين، (3) نوع المهام والوظائف، (4) قابلية تبادل الأدوار والمهام.(Torrington *et al.*, 2005: 281)

في هذه الدراسة سوف نقف فقط عند نوع واحد من أنواع فرق العمل وهو النوع الأكثر صلة بقضايا الجودة وهو حلقات الجودة والتي تسمى أيضاً فرق حل المشكلات، والتي أعتبرت إحدى مستويات تطور إدارة الجودة.(Krajewski and Ritzman, 2005: 200).

حلقات الجودة

عرفت حلقات الجودة بشكل عام بأنها مجموعات صغيرة من المتطوعين في نفس مجال العمل يتراوح عدد أفرادها من 5 إلى 10 أفراد، يجتمع أفرادها بشكل منتظم من أجل تعريف وتحليل وحل القضايا والمشكلات المتعلقة بالجودة وذلك ضمن مجال ومكان مسؤولياتهم. ويتم تدريب الأفراد على برامج متخصصة في حل المشكلات وتقنيات السيطرة الإحصائية، وتكون هذه المسؤوليات مضافة إلى مسؤوليات الأفراد الأساسية. (Barrick and Alexander, 1992; Griffin, 1988).

وقد تبين أن حلقات الجودة تحقق نتائج ايجابية لأداء المنظمات التي تطبقها وتمارسها، ومن هذه النتائج ما يلي(Barrick and Alexander, 1992):

1. حل فعال للمشكلات المتعلقة بقضايا الجودة وتحسين أساليب الإنتاج بالتالي تحسين النوعية والإنتاجية.
2. تعزيز تحفيز العاملين وتحسن موقف العاملين تجاه أمور الجودة بحيث تكون ايجابية.
3. زيادة في متوسط التوفير السنوي وتقليل الخسائر المالية.
4. بناء علاقة جيده بين أعضاء الحلقات والإدارة وذلك بتفعيل الاتصالات بينهم. (Talib and Ali, 2003)
5. تخفيض كبير وملحوظ في هدر المواد.
6. تحسين مهارات الأفراد في حل المشكلات.(جودة،2006: 66)

ويعزى فشل حلقات الجودة إلى الأسباب التالية(Sillisnce *et al.*, 1996).:

- عدم توفر موارد كافية.
- التركيز فقط على الإنتاج والمنتج كماً وليس نوعاً.
- عدم تعريف وتوضيح التحسين بشكل جيد.
- عدم دمج حلقات الجودة في هيكل المنظمة ليكون لها حضور وقوة

ثانياً: النظام التقني Technical System

اعتماداً على الأدبيات يعد النظام التقني البعد الثاني لركائز إدارة الجودة الشاملة، وهذا النظام يتضمن أدوات وتقنيات الإدارة الجودة والتي تدعى بالجزء الصعب أو الشاق في إدارة الجودة Hard Part، وهي تعد ضرورية وأساسية جداً لدعم وتطوير عملية تحسين الجودة، حيث تركز على سيطرة العمليات والإنتاج من أجل ضمان صحيح لوظائف العمليات. حيث تُعرف الأداة بأنها وسيلة ذات وظيفة تستخدم عادةً لوحدها، مثل أداة تحليل السبب والنتيجة، خريطة باريتو، مخطط التدفق، وخريطة السيطرة، أما التقنية فلها تطبيقات أوسع وهي عبارة عن مجموعة من الأدوات والوسائل، مثل المقارنة المرجعية (McQuater *et al.*, 1995; Tari and sabater, 2004; Tari, 2005) .

تلعب أدوات وتقنيات الجودة دور مهم في المنظمة بأكملها للتحسين المستمر، منها(McQuater *et al.*, 1995):

1. تقييم ومراقبة العمليات.
2. مشاركة جميع العاملين في تحسين العمليات.
3. تُمكن العاملين من حل المشاكل في العمل.
4. تحفز ثقافة الجودة والاهتمام بالتحسين المستمر.
5. جعل أنشطة تحسين الجودة يومية ولجميع العمليات.
6. تعزيز فعالية فرق العمل خلال حل المشكلات.

كما يعتمد استخدُام وتطبيق أدوات وتقنيات تحسين الجودة بشكل كفؤ وفعال على العوامل الأساسية التالية(McQuater *et al.*, 1995):

1. دعم والتزام الإدارة بشكل كامل.
2. التدريب المناسب والفعال والمخطط له بالإضافة إلى تقديمه بالوقت المناسب.
3. وجود حالة حقيقية لاستخدام الأداة أو التقنية.
4. تعريف الأهداف والغايات للاستخدام.
5. توفير البيئة التعاونية، وتوفير أدوات القياس والبيانات المناسبة.

في حال توفرت هذه العوامل الأساسية سيكون استخدام الأدوات والتقنيات وسيلة لتحديد مكان الأخطاء، وتعريف الأسباب الجذرية، وفحص وتطوير الحلول وتنفيذ الحلول الدائمة. (McQuater *et al.*, 1995)

يبدأ استخدام أدوات وتقنيات تحسين الجودة بجمع البيانات وهي عملية ضرورية ومهمة في تحسين الجودة، خصوصاً إذا كانت البيانات المتوفرة غير كافية لتحديد أو تحليل المشكلات، أو لتطوير أو فحص أو تنفيذ الحلول للمشكلات.

وهناك نوعان من البيانات:

أولاً: البيانات النوعية: وهي بيانات وصفية تستخدم الكلمات أو الرسوم لوصف الحالة وتستطيع أن تقدم معلومات معمقة عن سبب حدوث مشكلة.

ثانياً: البيانات الكمية: وهي التي تصف الحالة بالأرقام لتقدم المعلومات مثل المتوسط الحسابي. (Massoud *et al*., 2001)

وبناءاً على نوع البيانات تنقسم أدوات وتقنيات تحسين الجودة إلى نوعين هما(Scheuermann *et al*., 1997):

1. الأدوات والتقنيات النوعية (Qualitative)

حيث ستهتم هذه الدراسة بالأدوات والتقنيات النوعية التالية؛ العصف الذهني، مخطط التدفق، تحليل السبب والنتيجة، مخطط الشجرة، مخطط المصفوفة، مصفوفة ترتيب الأولويات، خريطة التحليل، وخريطة التدفق ابتداءً من الموردين إلى الزبائن.

2. الأدوات والتقنيات الكمية (Quantitative)

حيث ستهتم هذه الدراسة بالأدوات والتقنيات التالية؛ خريطة باريتو، لوحة الانتشار، و خريطة السيطرة.

وهناك بعض الأدوات والتقنيات التي تستخدم كلا النوعين من البيانات، سنوضح منها؛ قائمة التأشير والمقارنة المرجعية.

(1) المقارنة المرجعية Benchmarking

هي عبارة عن عملية مستمرة لمقارنة المنتجات، الخدمات وعمليات المنظمة مع المنافسين الحادين في السوق أو مع المنظمات المعروفة في القطاع وذات مستوى أداء عالي. (Ghobadian and Woo, 1996)

وكما تعرف أيضاً بأنها عملية قياس ومقارنة أداء المنظمة مع أداء منظمة أو منظمات أخرى سواء في نفس الصناعة أو خارج الصناعة، وهذه العملية تساعد إلى حد كبير في إجراء التحسينات المستمرة في عملياتها، حيث أنها تبين للإدارة مركز ووضع المنظمة من المنظمات الأخرى فيما يتعلق بعملية محدودة أو هدف يراد تحقيقه. (جودة، 2006: 193)

وحالياً هناك أنواع عدة من المقارنة المرجعية وهي(Juran and Godfrey,1999: 12.1):

1. **المقارنة المرجعية الداخلية:** يستخدم هذا النوع للمقارنة داخل المنظمة بين العمليات المتشابهة في دوائر أو أقسام المنظمة، أو بين الفروع المختلفة.

2. **المقارنة المرجعية الخارجية**: تجري المقارنة في هذا النوع مع المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع، وقد تكون هذه المنظمات إما منافسة للمنظمة أو تعمل معها بشكل شراكة أو تعاون.

3. **المقارنة المرجعية مع المنظمات الرائدة والعالمية ذات أفضل الممارسات:** يتم مقارنة أداء المنظمة من عدة جوانب مع المنظمات الرائدة والعالمية بغض النظر عن طبيعة عمل تلك المنظمات.

(2) خريطة التدفق ابتداءً من الموردين إلى الزبائن SIPOC Diagram

هذه الأداة عبارة عن خريطة لتوثيق إجراءات العمل المتتالية والمتسلسلة من الموردين وصولاً للزبائن، سواء داخليين أو خارجين، بشكل مفصل. الهدف من هذه الأداة هو أعطاء نظره شمولية وكاملة لسلسلة العمل، كما تفيد في حال المحاولة لإيجاد مشكلة ما في تلك السلسلة، حيث تقدم شرح واضح وبسيط للسلسلة لتكون خاضعة للسيطرة والتدقيق.

تشمل خريطة **SIPOC** على خمس عناصر أساسية وهي:

1. **المزود Supplier:(S)**: قد يكون أفراد، أقسام، أو منظمات تزود المواد الأولية، المعلومات أو الموارد التي يتم معالجتها في العملية.

2. **المدخلات Inputs:(I)**: المدخلات هي المعلومات أو المواد التي تُزود من قبل المورد، ويتم تحويلها أو استهلاكها أو استخدمها بطريقة أخرى في العملية.

3. **سلسلة العمليات Process:(P)**: هي الخطوات أو المهام التي تحول المدخلات إلى مخرجات على شكل منتج أو خدمة نهائية.

4. **المخرجات Outputs:(O)**: وهي عبارة عن المنتج أو الخدمة النهائية التي تنتُج من سلسلة العمليات Process.

5. **الزبائن Customer:(C)**: الزبائن هم أفراد، أقسام، أو منظمات يتلقوا المنتجات أو الخدمات التي نتجت من سلسلة العمليات Process (النعيمي وآخرون، 2008: 117 ;Pyzdek, 2003: 389).

(3) العصف الذهني Brainstorming

العصف الذهني عبارة عن طريقة عملية لجمع عدد كبير من الأفكار أو الاقتراحات أو الحلول لمشكلة معينة تؤثر على سير العمل، وذلك خلال وقت قصير واعتماداً على معرفة وإبداع مجموعة الأفراد. إذ تولد هذه العملية أفكار عديدة نتيجةً لتحفيز الأفراد على المشاركة، وتتطلب هذه العملية من المشاركين ان يكونوا متحمسين للتعبير عن آرائهم بدون تقييمها، وأن يكونوا متفاعلين لتقديم أفكار جديدة، وذلك بعيداً عن النقد. لذلك تقدم عملية العصف الذهني أفضل النتائج في حال تطبيقها في بيئة متحررة، حيث تتولد الأفكار بشكل طليق وتنبني على بعضها البعض. (Seaker and Waller, 1996; Massoud *et al.*, 2001)

وللعصف الذهني نوعان هما: (Massoud *et al.*, 2001)

1. **العصف الذهني المنظم:** وهو طرح الأفكار من قبل الأفراد الأعضاء المجتمعين كل حسب دوره المحدد له من قبل قائد الجلسة، وتستخدم عندما لا يكون المجتمعون يعرفون بعضهم البعض.
2. **العصف الذهني غير المنظم:** وهو طرح الأفكار بشكل غير محدد من قبل الأعضاء، بما يخطر في بالهم من أفكار بدون تحفظ في الحديث أو الطرح، وهذا النوع يستخدم عندما يكون المجتمعون يعرفون بعضهم البعض بشكل جيد.

وتتمثل أهمية أسلوب العصف الذهني كأسلوب ناجح جداً من أساليب حل المشكلات التي تتطلبها التحسينات المستمرة للعمليات، وذلك للفوائد التالية: (المحياوي، 2006: 240)

1. يقلل حالات الكبت أو الشعور بالخوف وفقدان الثقة بالنفس.
2. يثير الأفكار لدى أعضاء فريق العمل ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية لمعالجة مشاكل العمل المتعلقة بالجودة.
3. تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع أعضاء فريق العمل.

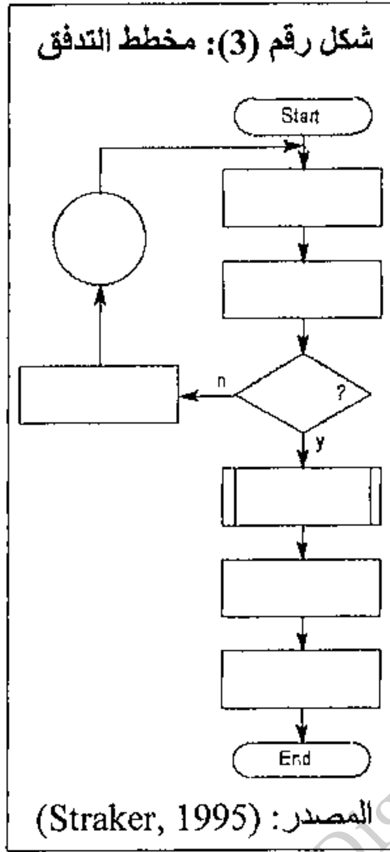
(4) مخطط التدفق Flowchart

وهو عبارة عن أداة تصويرية لعرض إجراءات العمل المتتالية ضمن عملية معينة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، حيث تستعمل لإظهار التتابع في الخطوات، والمواقع الرئيسية للقرارات،

والمسارات البديلة، والتغذية العكسية خلال تلك العمليات. (المحياوي، 2006: 240)

يستفاد من مخطط التدفق، الذي يتم إعداده بشكل يعكس حقيقة العملية الجارية وما يحصل فيها فعلياً؛ في عملية التحسين لأنها تحقق الأهداف التالية:

شكل رقم (3): مخطط التدفق



المصدر: (Straker, 1995)

1. تحليل وتعريف العملية والقرارات ضمن تلك العملية.
2. معرفة المشكلات المؤثرة في العملية، ومعرفة الإجراءات الغير ضرورية.
3. التحقق من أداء عملية ما، حيث تساعد في معرفة أين ومتى تسجل البيانات أو تراقب العملية.
4. تكون أداة تواصل وتدريب، حيث أنها توضح العملية وتسهل فهمها بشكل متفق عليه من قبل جميع الأفراد.

ويبين الشكل رقم (3) أبرز ملامح هذا المخطط.

(الطائي وقداده، 2008: 293 ;Straker, 1995)

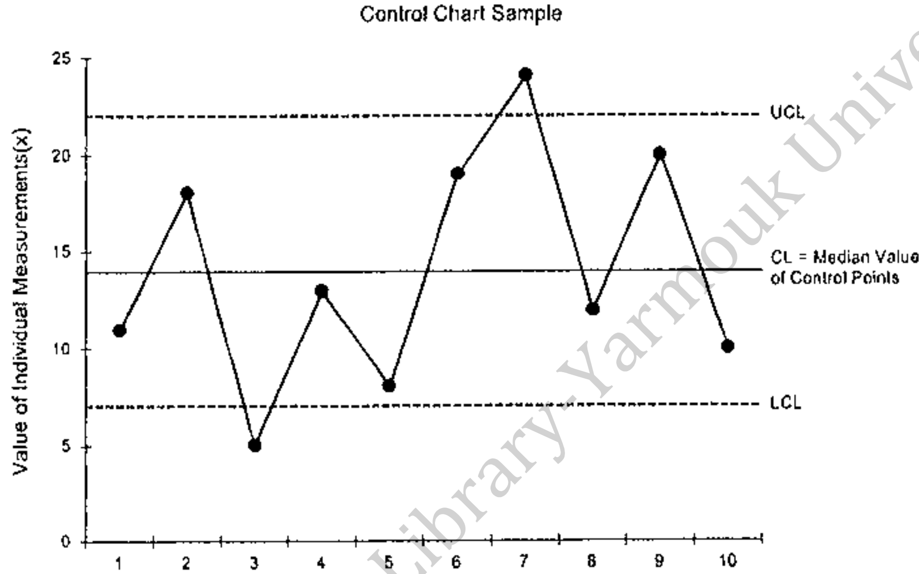
ولمخطط التدفق عدة مستويات أو أنواع حسب درجة تفصيلها للعملية، وهي؛ **مخطط التدفق المخصص للإدارة العليا؛ حيث** يتضمن العناصر أساسية كالخطوات الرئيسية، والمدخلات والمخرجات، **المخطط المفصل**، ويتضمن: الخطوات، والأنشطة، ونقاط القرار، والمدخلات، والمخرجات، **ومخطط التعبئة**، وهذا النوع يتضمن؛ الخطوات، المدخلات، المخرجات، كذلك الأفراد والمشاركين المعنيين في العملية. (الطائي وقداده، 2008: 299 ;Massoud *et al.*, 2001)

(5) خريطة السيطرة Control Chart

ابتكرت هذه الأداة من قبل الياباني Shewhart عام 1925، وهي عبارة عن رسم بياني لقراءات متتالية لمتغير أو عنصر واحد في عملية ما خلال فترة زمنية مُعرفة. وتستخدم للتحقق من أداء عملها لتحديد ما إذا كانت في حالة التغير المسموح به، ولضمان السيطرة على تغيرها.ويبين الشكل رقم (4) أبرز ملامح هذه الخريطة. بحيث يشير المحور العامودي في الشكل إلى قيم قراءات المتغير أو العنصر الذي تم قياسه. ويشير المحور الأفقي إلى زمن القراءة أو الرقم التسلسلي لها.

يتضمن هذا الشكل ثلاثة خطوط هي: الخط العلوي يدعى الحد الأعلى للسيطرة UCL (Upper Control Limits) والخط السفلي يدعى الحد الأدنى للسيطرة LCL (Lower Control Limits) والخط الثالث يشير إلى متوسط Mean القراءات المتعلق بالعملية.

شكل رقم (4): خريطة السيطرة



المصدر: (Straker, 1995)

بشكل مبسط، تعتبر العملية تحت السيطرة إذا كانت القراءات واقعة داخل حدود السيطرة، والتغيير في القراءات الواقعة بين هذين الحدين يعتبر مقبول ومتوقع كونه طبيعي وله نمط مستقر ويرجع إلى أسباب عادية وطبيعية Common Causes.

لكن تعتبر العملية خارج السيطرة إذا كانت القرارات واقعة خارج حدود السيطرة، وهذا يعود لأسباب استثنائية غير معتادة Special Causes Variation، لذلك لا بد من البحث عن تلك الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادتها للسيطرة.

(الطائي وقداده،2008: 303 ;Straker, 1995) .

هدف خريطة السيطرة هو التمييز بين الاختلافات الطبيعية وتلك ذات الأسباب الخاصة التي تحدث في العملية الإنتاجية.

(6) مصفوفة ترتيب الأولويات Prioritization Matrix

وهي عبارة عن أداة لتقييم الخيارات وفقاً لمجموعة من المعايير الواضحة والصريحة

والمحددة مسبقاً، للوصول إلى اختيار قرار مناسب ومقبول. تأخذ هذه الأداة شكل الجدول إذ يتم مقارنة الخيارات عن طريق تقييم كل خيار مقابل كل معيار. كما هو موضح في الشكل رقم(5).

شكل رقم (5): مصفوفة ترتيب الأولويات

	Criteria A	Criteria B	Criteria C
Option 1			
Option 2			
Option 3			

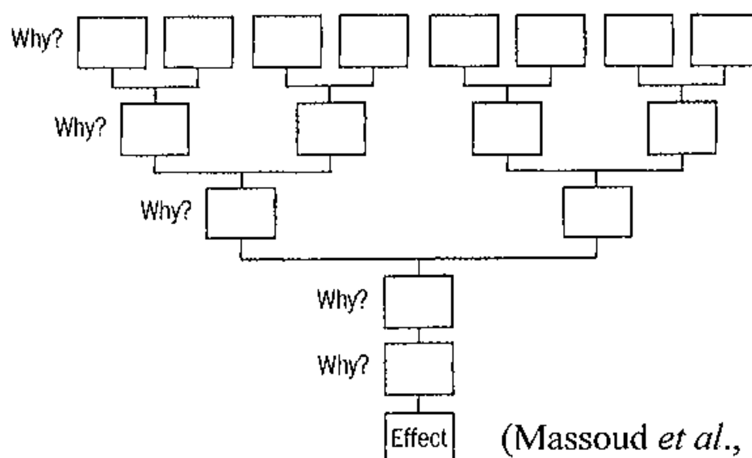
المصدر: إعداد الباحث

تستخدم هذه الأداة إذا كان هناك صعوبة في اختيار الأنسب من بين عدة خيارات، خصوصاً إذا لم تتوفر البيانات الموضوعية، وأن الأشخاص المعنيين لديهم وجهات نظر مختلفة في أي الخيارات يجب أن يؤدى أولاً، كذلك تكون مفيدة في حال كان الاختيار من بين البدائل صعب وهناك معايير يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في ترتيب الأولويات أو صنع القرار. www.asq.org (Straker, 1995; Massoud *et al.*, 2001)

(7) مخطط الشجرة Tree Diagram

يمثل الشكل (6) مخطط الشجرة، حيث تعتبر هذه الأداة من مخططات السبب والنتيجة، تلقي الضوء على سلسلة الأسباب المحتملة لمشكلة ما، بحيث يتم تقسيمها ضمن فئات محدودة، ثم يتم السؤال عن المسببات لكل فئة، إذ أن هذه الطريقة تستعرض مستويات أو طبقات الأسباب من أجل البحث بشكل معمق للوصول إلى السبب الجذري للمشكلة.(Massoud *et al.*, 2001) .

شكل رقم (6): مخطط الشجرة



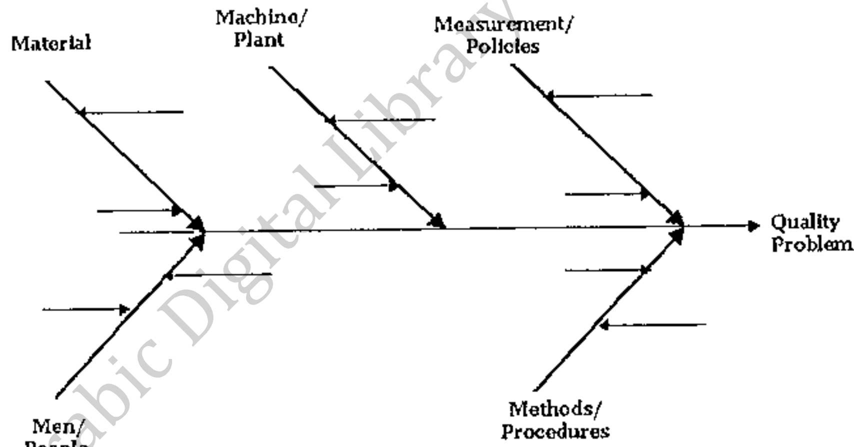
المصدر: (Massoud *et al.*, 2001)

(8) تحليل السبب والنتيجة Cause and Effect Analysis

يشير الشكل (7) إلى تحليل السبب والنتيجة ويطلق عليه البعض خرائط ايشيكاوا Ishikawa Diagram، وهي عبارة عن أداة تحليل لاستنتاج وتصنيف الأسباب المحتملة لمشكلة معينة، حيث يتم تسجيل جميع الأسباب ضمن فئات مختلفة. ويستخدم هذا التحليل أيضاً لمعرفة عدم حدوث شيء مرغوب فيه، أو نتيجة إيجابية ويراد معرفة سببها للحفاظ عليها.

يتم تصنيف الأسباب أو المؤثرات عادةً إلى الفئات الرئيسية التالية: العنصر البشري Manpower والآلات Machines والمواد Materials والطرق والإجراءات Methods و القياس Measurement والبيئة المحيطة Environment.

شكل رقم (7): تحليل السبب والنتيجة



المصدر: (Massoud *et al.*, 2001)

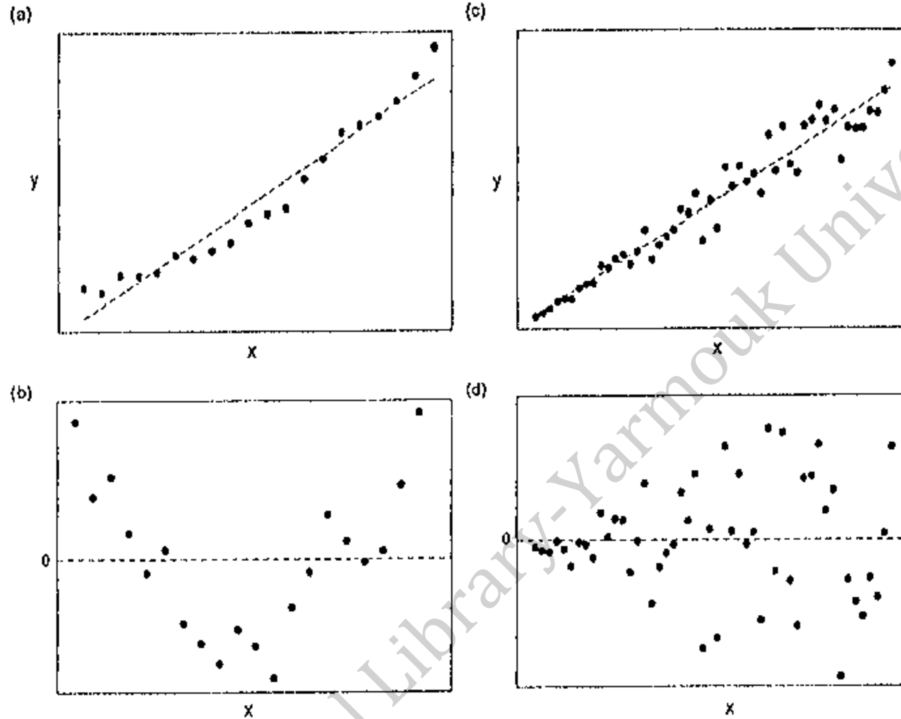
ويمكن رسم مخطط لتحليل السبب والنتيجة على شكل عظم السمكة، حيث يتم إعداد قائمة تفصيلية بالأسباب المحتملة والمحددة جيداً ليتم اختيار أكثرها احتمالاً، تمهيداً لإخضاعها لمزيد من البحث والتحليل. (المحياوي،2006: 240 ;Hagemeyer *et al.*, 2006)

(9) لوحة الانتشار Scatter Diagram

لوحة الانتشار، الشكل (8)، عبارة عن أداة لإظهار نوع ودرجة اي ترابط أو علاقة سببية بين عاملين أو عنصرين مختلفين لعملية ما، إذ يشير المحور العامودي في الرسم إلى قيم قرارات العنصر أو العامل الأول (Y)، ويشير المحور الأفقي إلى قيم قرارات العنصر أو العامل الثاني (X)، بحيث يمكن قياس كلا العنصرين أو العاملين في نفس الوقت، اي بشكل زوج (X,Y)،

وتستخدم إذا كان هناك اشتباه أو شك بأن التغير في عنصرين أو عاملين مترابط بأسلوب ما.(Straker, 1995)

شكل رقم (8): لوحة الانتشار



المصدر: (Massoud *et al.*, 2001)

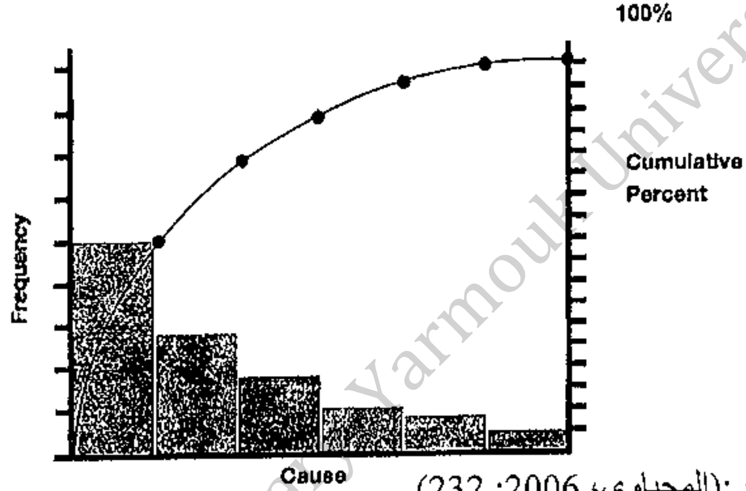
عند تفسير لوحة الانتشار يتبين نوع العلاقة سواء إيجابية أو سلبية ودرجة هذه العلاقة التي قد تكون معدومة أو قوية أو ضعيفة على سبيل المثال، لكن في الكثير من الحالات تكون العلاقة معقدة وتحتاج إلى تحليل باستخدام برامج كمبيوتر خاصة.

(10) مخطط باريتو Pareto Chart

مخطط باريتو ،الشكل رقم (9)، عبارة عن رسم بياني من أعمدة متوازية، يشير المحور الأفقي فيها إلى المشكلات أو الأسباب (العوامل) التي تؤثر في عنصر معين أو عملية ما، بينما يشير المحور العامودي الأيسر إلى عدد؛ إما تكرار أو تكلفة تلك المشكلة أو السبب خلال فتره زمنية محددة، أي ان كل عامود يشير إلى مشكلة واحدة أو سبب واحد وارتفاع هذا العمود يدل على عدد مرات تكرار المشكلة أو تكلفتها. أما المحور العامودي الأيمن يشير إلى النسبة التراكمية Cumulative Percent، وتكون الأعمدة مرتبه تنازلياً ويدل هذا الترتيب على الأهمية النسبية (حجم التأثير) لكل مشكلة أو سبب. (Straker, 1995; Massoud *et al.*, 2001)

نشأت فكرة مخطط باريتو من مبدأ الاقتصادي الايطالي Viltredo Pareto، وهو من القرن التاسع عشر، حيث أعتمد عليه J.Juran ، وفكرة هذا المبدأ هي "إن (20%) تقريباً من الأسباب (العوامل المؤثرة) مسئولة عن (80%) تقريباً من المشاكل".(المحياوي،2006: 232)

شكل رقم (9): مخطط باريتو



المصدر:(المحياوي، 2006: 232)

يستفاد من خريطة باريتو في تحديد العوامل أو الأسباب القليلة التي تسبب أغلبية المشاكل، وهذا يساعد في تركيز جهود التحسين على تلك العوامل أو الأسباب القليلة مما سيؤدي إلى تأثير إيجابي كبير وفعال. (Straker, 1995; Massoud *et al.*, 2001)

(11) قائمة التأشير Checklist

هذه الأداة عبارة عن نموذج لجمع وتسجيل البيانات تتضمن قائمة من الخيارات تمثل بنود أو صفات معينة لمنتج أو خدمة مرتبطة بتأدية العمل ويتكرر حدوثها، والتي يجب ملاحظتها ومراجعتها وتذكرها. قد تكون تلك البيانات وزن، تكلفة، زمن، خطوات عمل، فحوص، ...إلخ، أو قد تقاس على أساس نعم-أم-لا.

مثال: نموذج تحديد مكان وعدد ونوع العيوب في منتج ما بعد عملية معينة.

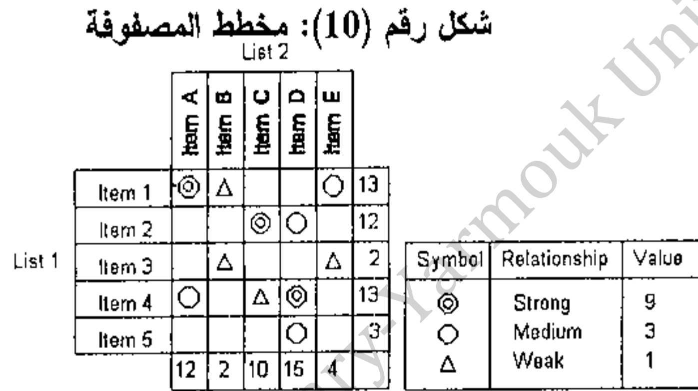
مثال آخر: نموذج يتضمن جميع الفحوصات أو المراحل التي سيمر بها منتج معين. (Massoud *et al.*, 2001; Krajewski and Ritzman, 2005)

هذا يعني أنه لا يوجد شكل ثابت لتلك القوائم، حيث من الممكن أن تأخذ أشكال عديدة وبما يتناسب مع الحالة أو العملية التي يجري ملاحظتها وجمع البيانات حولها.

(12) مخطط المصفوفة Matrix Diagram

هو عبارة عن أداة للتحقق من وجود علاقة بين قائمتين من العناصر أو أكثر وتبين درجة هذه العلاقة. يكون الاستخدام الأمثل لمخطط المصفوفة في حال مقارنة قائمتين، الأولى تدل على المشكلة أو السبب، والأخرى على الحل المقترح لتلك المشكلة أو السبب. كما هو مبين في الشكل رقم (10).

شكل رقم (10): مخطط المصفوفة



المصدر: (Straker, 1995)

يستفاد من مخطط المصفوفة في التركيز على تفصيل الأجزاء الأساسية للمشكلة بدلاً من النظر إلى المشكلة ككل، حيث تسهل عملية تحليل المشكلة للوصول إلى حل. (Amjad, 2002; Anjard, 1995, American Society For Quality: Online)

(13) خريطة التحليل Affinity Analysis Diagram

هي عبارة عن أداة تحليل تستخدم لتنسيق وترتيب عدد كبير من البيانات اللغوية (أفكار،آراء أو قضايا) التي تخص مشكلة أو قضية معينة غير واضحة المعالم، تبعاً للروابط الخاصة بطبيعتها. يتم تنفيذ هذه الأداة عند ترتيب الأفكار والمعلومات التي تخص مشكلة معينة حسب العلاقة فيما بينها في مجموعات حسب الصلة أو الترابط بين الأفكار والمعلومات التي تتضمنها المجموعة الواحدة. ويتم أستثناء الأفكار التي لا تنتمي إلى أي مجموعة.، يمكن أن تعاد هذه العملية مرة أخرى لتقسيم المجموعات إلى مجموعات فرعية أضيق و هكذا. (Massoud *et al.*, 2001; Anjard, 1995)

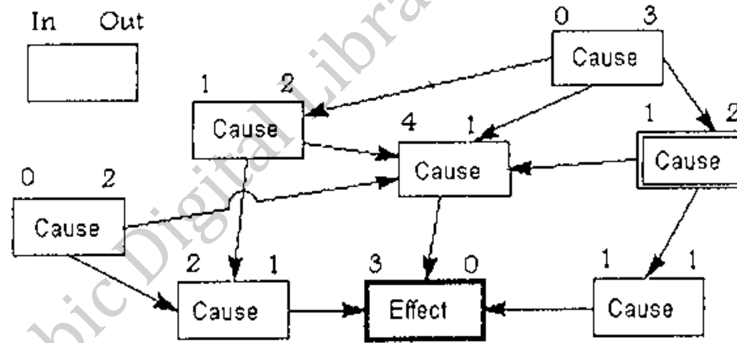
(14) مخطط العلاقات التفاعلية Relation Diagram

يعرض مخطط العلاقات التفاعلية جميع الصلات والروابط المنطقية المختلفة بين العناصر

أو العمليات أو المجالات المتعددة. حيث تساعد في توضيح وفهم علاقات السبب والنتيجة المعقدة والمتعددة بين عناصر المشكلة التي يصعب ترتيبها وتنظيمها بأسلوب متعارف عليه مثل المصفوفات او التسلسل الهرمي، وذلك للوصول إلى النتائج المرغوب بها، أو الأسباب الجذرية للمشكلة (American Society For Quality: Online).

عند تطبيق هذه الأداة لتوضيح علاقات السبب والنتيجة، يتم تحليل المخطط بحيث تعد الأسهم التي باتجاه كل عنصر، والأسهم الخارجة منه، كما هو موضح في الشكل رقم (11)، ومن خلال فهم الرسم سيتم معالجة الأسباب بشكل متسلسل للوصول إلى النتيجة المرغوبة (الحل النهائي). تهدف هذه الأداة إلى إيجاد إستراتيجيات للحل المناسبة وذلك بتوضيح أسباب المشكلات بشكل متسلسل. . (Amjad, 2002, Anjard, 1995, Straker, 1995)

شكل رقم (11): مخطط العلاقات التفاعلية



المصدر: (Straker, 1995)

2.2.8 معايير ISO- 9000 " نظام إدارة الجودة":

أصدرت سلسلة معايير إدارة الجودة ISO-9000 من قبل المنظمة الدولية للمواصفات القياسية ISO: International Standardistation Organisation في عام 1987، وكان أول تعديل في عام 1994 لتعكس التطبيقات والممارسات في جميع قطاعات الأعمال. وهي عبارة عن معايير لتصميم أنظمة تأكيد الجودة، وقد صممت بالأصل للقطاع الصناعي من ثم أصبحت تستخدم في العديد من القطاعات والمنظمات. (Geraedts *et al.*, 2001; Dissanayaka *et al.*, 2001)

لأنظمة تأكيد الجودة ISO-9000 منهجية لها المميزات الرئيسة التالية:

1. الفكرة الأساسية لـ ISO-9000 هو التركيز على عملية أداء العمل أو الخدمة نفسها وليس على المخرجات.

2. تحديد الإجراءات والأساليب المُنظمة للعمل، وهذا يقتضي أن تكون عمليات وموارد العمل محددة ومعرّفة. أن يتم قياس الأداء على أساس منتظم، والاستفادة من مؤشرات ذلك الأداء.

3. أنشاء نظام عمل مُثبت بالوثائق والمستندات مثل كتيب الجودة، بحيث توضح إجراءات العمل الأكثر أهمية ودقة، كما يجب أن تُحدث وتُنقح جميع الوثائق والمستندات ويتم اعتمادها وتوزيعها حسب معايير ضبط الوثائق.(Geraedts *et al*., 2001)

تتجه المنظمات إلى الحصول على شهادة ISO-9000 العالمية نتيجةً لضغوط من قبل الزبائن الخارجيين. ومن أجل زيادة الفعالية والإنتاجية، تحقيق ايجابيات في تسويق المنتج، نظراً لتحسن الذي يطرأ على المنتج وصورته، كما تساعد في الدخول إلى أسواق عالمية والقيام باتفاقيات.(Wiele *et al*., 2001; Douglas *et al*., 1999)

كما أن هناك العديد من الفوائد لأنظمة تأكيد الجودة ISO-9000 في أداء المنظمات كزيادة الوعي لقضايا ومشكلات الجودة، ورفع مستوى السيطرة الجودة، وتحسين خدمة الزبون وجودة المنتج والخدمة، كما تقود إلى زيادة رضا الزبون وتحقيق المطابقة والانسجام في أداء المنظمة ككل.(Wiele *et al*., 2001)

2.3 المناخ التنظيمي:

إن كلمة المناخ تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية، وعندما تستخدم في الإدارة فإنها تعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة به مع بعضهم البعض، والتي تؤثر على العملية الإدارية وسلوك العاملين في التنظيم (مقدادي، 2003).

ينصب الاهتمام بالمناخ التنظيمي على تحسين بيئة العمل الداخلية، وذلك بإعداد العنصر البشري على أسس وقواعد تكون هي المحور الأساسي في العملية الإنتاجية، والتركيز على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة، ليصبح المناخ السائد داعماً وسانداً ليسهل

للعاملين إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية (السكران، 2004).

وانطلاقاً من هذا المدخل الذي يبين أن حالة القوى البشرية هي أهم أصل ومورد في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة، ولتأمين تنمية إمكانيات وقدرات الموارد البشرية ينبغي توفير بيئة عمل مناسبة تتيح للأفراد القوى العاملة النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم.

2.3.1 مفهوم المناخ التنظيمي :

يعرف المناخ التنظيمي بأنه تعبير يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل الأبعاد (الذنيبات، 1999).

ويعد المناخ التنظيمي مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم(Kunnanatt, 2007).

وفي تعريف أشار إليه (Tagiuri and litwin, 1968) على أنه النوعية المستمرة للبيئة التنظيمية، والتي تُدرك من قبل العاملين في التنظيم بشكل مباشر أو غير مباشر، وتؤثر على سلوكياتهم وتوصف من خلال صفات البيئة وخصائصها.(نقلا عن Dension, 1996).

في حين توصل (Hellriegel and Slocum, 1974) إلى تعريف بناءاً على تعريف باحثين آخرين وهو أن المناخ التنظيمي يرجع إلى مجموعة الصفات المميزة التي تعرف من أسلوب أو طريقة تعامل تلك المنظمة وأنظمتها مع العاملين فيها ومع بيئتها (Hellriegel and Slocum, 1974).

ونقل (Kundu, 2007) عن (Forhand and Gilmer, 1964) التعريف التالي للمناخ التنظيمي: مجموعة من المميزات التي تصف منظمة معينه، تلك الصفات تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى وتستمر لفترة زمنيه ,وتؤثر على سلوكيات الأفراد في تلك المنظمة (Kundu, 2007, Woodman and King, 1978).

وفي تعريف آخر أشار إليه (أبو عاشور، 2006) على أنه: "مجموعة الإدراكات

والخصائص والأساليب المتبعة في منظمات الأعمال في مجال العلاقات الإنسانية واتخاذ القرارات وأساليب الاتصال الإداري، وأعباء العمل ثم مجال الحوافز والتسهيلات والموارد الداعمة التي تساعد على تحسين الأداء" (أبو عاشور، 2006).

كما عرفه (الحراحشة، 2006) بأنه البيئة الداخلية للمنظمة وما تتسم به من خصائص تميزها عن غيرها من المنظمات (الحراحشة، 2006).

ونقل (البدر، 2006) عن (الكبيسي، 1998) على أنه الحصيلة لكافة العوامل البيئة الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها. (البدر، 2006)

وأخيرا قدم (Kuei *et al.*, 1997) تعريفاً للمناخ التنظيمي نص : "على أنه نتاج لعملية تفاعلية ديناميكية، تشمل الظروف التنظيمية في المنظمة والعاملين لديها، بالإضافة إلى الممارسات الإدارية فيها.(Kuei *et al.*, 1997)

ويمكننا من خلال التعاريف أعلاه فهم المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين منظمه أخرى تؤثر على سلوك العاملين. وان المناخ التنظيمي هو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية وان تلك الخصائص تتصف بدرجة من الثبات النسبي، حيث حالة التغير المتوقعة لا تتم خلال فتره قصيرة بل هي حصيلة ضغوطات ومؤثرات بيئة داخلية وخارجية تتراكم وتتبلور مع مرور الزمن (الطعامنة، 1996).

ونقل (الذنيبات، 1999) عن (Likert, 1967) بأن هناك أربع أنماط قيادية تسود إدارة المنظمات:ـ

الأول: نمط قيادي دكتاتوري تسلطي، يركز على الإنتاجية ولا يهتم بحاجات العاملين.

الثاني: النمط الدكتاتوري المحسن ويشابه النمط الأول في معظم معطياته لكنه أكثر تطور من الأول .

الثالث: التشاوري، ويهتم بإشاعة جو الثقة بين العاملين مع الحفاظ على درجة سيطرة عالية من الإدارة.

الرابع : النمط التشاركي، وهذا النمط يشجع روح الفريق والعمل الجماعي والتفاعل بين

العاملين والاهتمام بالحاجات الإنسانية والإنتاجية معاً داخل التنظيم.(الذنيبات، 1999).

ويشير (الطعامنة، 1996) ونقلا عن (Croft and Halpin, 1966) أن ذلك التباين في أنواع المناخات التنظيمية يرجع إلى العوامل التالية :

1. الإعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
2. التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
3. المسافة العاطفية بين المدير ومرؤوسيه.
4. الأنطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجتهم الإجتماعية قد أشبعت.
5. السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المؤسسة.
6. الرغبة التي تبديها الإدارة لتحفيز قوى العمل لدى العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.
7. تصور الأفراد لدرجه قيامهم بعملهم وانجازهم له.
8. شعور العاملين بأنهم قد أعيقوا.

2.3.2 أهميه المناخ التنظيمي :

تُعلق كل من القيادات الإدارية والعاملين على بيئة العمل داخل المنظمة، أدواراً مهمة في نجاح أو فشل تلك المنظمات في تحقيق أهدافها وديمومتها، وهي جميعاً تؤثر وتتأثر بالمناخ السائد فيها . بتالي تصبح العلاقة وثيقة بين نجاح المنظمات أو فشلها ونوع الهيكل التنظيمي كونه عصب المناخ التنظيمي وأهم أبعاده. وعليه فان أهميه دراسة المناخ التنظيمي لأي منظمه، تأتي من كونه يشير إلى الأمور والأشياء كما يدركها أعضاء المنظمة. ليست كما تصفها الإدارة العليا , أو ما ترجو أن تكون عليه، وهو بذلك يعمل كالكاشف الذي يظهر الحقائق الموضوعية لبيئة العمل. (المحاسنة، 2001)

وتبرز أهميه المناخ التنظيمي للمنظمات في العديد من الجوانب، إذ يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب، بشكل ايجابي مثل: التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين وكذلك يرفع من سويه الأداء في المنظمة.(Joseph *et al.*, 1999; McNabb and Sepic, 1995)

كما يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة بشكل

ايجابي إذا كان المناخ التنظيمي سليم وصحي. بالإضافة إلى تأثيره على سلوك وكفاءة العاملين في المنظمة لأن العاملين يقضون معظم وقتهم في العمل حيث يحتك مع الرؤساء والمرؤوسين على كافه المستويات، ويخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (البدر، 2006).

2.3.3 أبعاد المناخ التنظيمي:

ويقصد بها الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية التي يتم قياس مدى إدراك الأفراد لها. أن هنالك خلافات واسعة بشان أي الأبعاد التي تندرج ضمن إطار المناخ التنظيمي، ولعل ذلك يعود إلى اختلاف البيئات التي تمت دراستها من قبل هؤلاء الباحثين الأمر الذي صعب التوصل إلى أبعاد محددة وعامة تصلح لكل الأنواع من المنظمات والأهداف التي من اجلها تم تحليل هذه الأبعاد. إضافة إلى تعدد الصفات التي يمكن دراستها والتي قد تصل إلى أربعمائة وستين صفة(مقدادي، 2003 نقلاً عن Altman, 2000).

حدد الباحثان (Litwin and String,1968) الأبعاد التالية للمناخ التنظيمي: الهيكل التنظيمي المسؤولية، المكافأة، الدفء في العلاقات، الصراع التنظيمي، الدعم، المخاطرة، الهوية التنظيمية، والمعايير(نقلا عن Muchinsky, 1976; Waters *et al.*, 1974) .

كما طور (Steers, 1967) نموذجا من خلال دراساته ويتكون هذا النموذج من أربعه أبعاد أساسيه هي: السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا والبيئة الخارجية (نقلاً عن الذنيبات، 1999).

أما أبعاد المناخ التنظيمي لدى (الطعامنة، 1996) فهي:

البيئة التنظيمية، الصراع التنظيمي، السلطة والمسؤولية، القيادة، المكافأة، إجراءات العمل واللجان، والتدريب (الطعامنة، 1996)

ونقلا عن (Gordon and Cummins, 1979) حدد (أبوعاشور، 2006) أبعاد المناخ التنظيمي بخمس أبعاد هي: الوضع التنظيمي، صنع القرار، المكافآت، التكامل التنظيمي وتطوير الموارد البشرية (أبوعاشور، 2006).

وحدد (المحاسنة، 2001) في دراسة أبعاد المناخ التنظيمي بالأبعاد التالية: الهيكل

التنظيمي، المسؤولية، نظام المكافآت، الدعم، الصراع، والتماسك (المحاسنة، 2001).

واعتمد (الوزان، 2006) الأبعاد التنظيمية التالية: الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم وإجراءات العمل، طرق اتخاذ القرارات، العلاقات الداخلية، الحوافز، وتنميه الموارد البشرية (الوزان، 2006).

ولإجراء هذه الدراسة أعتمد الباحث سبعه أبعاد أساسيه للمناخ التنظيمي وهي؛ الهيكل التنظيمي، ونظم وإجراءات العمل، والاتصالات، وعمليه اتخاذ القرار، وإدارة الموارد البشرية وتنميتها، والصراع التنظيمي والهوية التنظيمية.

وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

1. الهيكل التنظيمي

هو الأساس الذي تتشكل وفقا له أعمال المنظمة، حيث يتم من خلال هذا الهيكل توزيع المهام والوظائف الموجودة بالمنظمة على الأقسام والإدارات المختلفة .كما ويبين المستويات الإدارية, المسؤوليات والصلاحيات، ونمط السلطة واتخاذ القرارات (**البدر، 2006؛ ابوعاشور، 2006؛ الوزان، 2006).**

ولكي يسهم الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة، فإنه لا بد أن يقوم على المبادئ التالية (النمر، 1990: 176؛ البدر، 2006; Child, 2005: 66):

1. يجب أن يكون الهيكل التنظيمي موجهاً نحو تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم وان يسهم في بلوغها بدرجه عاليه في الكفاءة والفعالية .
2. أن يمتاز بالبساطة والسهولة والوضوح
3. أن يتصل بالمرونة أي أن يكون قابلاً للتعديل كي يواجه المتغيرات والمستجدات.
4. أن يكون هناك توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات الإدارية.
5. أن يكون نطاق إشراف المديرين واسع أي عدد الموظفين التابعين لهم مباشرة كبير نسبياً، وذلك للحد من الرقابة المباشرة والضيقة ومن أجل إعطاء العاملين صلاحيات أكثر

2. إدارة الموارد البشرية وتنميتها

إن المنظمات تسعى بشكل دائم ومستمر إلى تطوير إمكانيات الأفراد العاملين بها وذلك من خلال توفير برامج وسياسات محددة من شأنها العمل على زيادة القدرات والمهارات الشخصية لهؤلاء الأفراد والتي بدورها تؤدي إلى زيادة درجة نجاح الأفراد في انجاز الأعمال والمهام المطلوبة منهم بشكل مرضي الأمر الذي ينعكس على تحقيق الأهداف المخطط لها، هذا بالإضافة إلى سعي المنظمات إلى جذب المزيد من العناصر ذات الكفاءة والخبرة والقدرة على إنجاز العمل بطريقة أفضل وأوفر للوقت والتكلفة بما ينعكس تلقائياً في الحصول على أحسن النتائج (الوزان، 2006).

وعلى المنظمات تبني نظام حوافز ومكافآت وأجور عادلة لكي يشجع الأفراد المؤهلين الإلتحاق بها، وهذا يدفعهم لأداء أفضل الجهود ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار في المنظمة. كما إن إتباع سياسات واضحة في الوصف الوظيفي وتحديد الواجبات والصلاحيات والحقوق ووضع معايير للأداء ولآلية الترفيه في المنظمة يؤدي إلى تحفيز وتشجيع العاملين ورفع مستوى الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة والعمل بالتالي سيؤدي إلى ارتفاع الأداء (البدر، 2006).

3. نظم وإجراءات العمل

هي النظم والإجراءات التي تنظم طبيعة العمل الموجود في المنظمة وتنسق جميع الأعمال من أصغرها إلى أكبرها، وكيفية تعامل الأقسام بينها وبين بعضها البعض بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل انجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة. حيث يجب ان تكون تلك الإجراءات والنظم موثقة في دليل مفصل وموثق، ويتم تنقيحه وتعديله من أجل أداء أفضل كل ما لزم الأمر(Child, 2005: 7).

4. الاتصالات

يعرف الاتصال الإداري بأنه "تدفق المعلومات، التعليمات، التوجيهات، الأوامر، والقراءات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير، أبحاث، مذكرات، اقتراحات وشكاوي بهدف اتخاذ قرار معين أو تنفيذه" (العلاق، 2008).

ويعد الاتصال من العناصر الأساسية في العملية الإدارية، وذلك لاعتماد العمليات الإدارية

كافة من: (تخطيط، تنظيم تنسيق، وجيه، ورقابة)، على الاتصالات وبقدر سلامة ووضوح قنوات الاتصال داخل التنظيم، وسهولة انسياب المعلومات من خلالها تكون فعالية تلك العملية، بمعنى آخر تكمن فعالية الاتصالات من خلال جودة المعلومة ووصولها في الوقت المناسب وسهولة الحصول عليها من أجل تحقيق الغايات وكسب الفرص (المنجي، 2004).

ويلعب الاتصال دوراً هاماً سواء الرسمي وغير الرسمي في توجيه الأفراد، واستثارة دوافعهم، وتحقيق التعاون والتنسيق فيما بينهم وبناء العلاقات الإنسانية، وتفعيل التغذية العكسية والعمل على ربط أهداف المنظمة وأهداف الأفراد والجماعات، فهناك علاقة طردية مباشرة بين الاتصال والرضا الوظيفي والأداء والإبداع والالتزام التنظيمي.

5. عملية اتخاذ القرار

يقصد بها عملية اختيار بديل محدد من بين مجموعة بدائل، ويتضمن هذا البعد عملية صنع أي قرار في المنظمة من خلال خطوات وإجراءات، يتم من خلالها مناقشة ومراجعة ومراقبة ذلك القرار بين أفراد التنظيم (المعشر، 2001؛ النعيمي، 2008: 192).

ولقد حظيت عملية اتخاذ القرار بأهمية استثنائية في مختلف المجالات والأنشطة الإدارية، إذ أنها تسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها التنظيمية والإدارية بكفاءة عالية، ولا سيما أن القرار يتعلق بالمستقبل، وأن التطلع للمستقبل يعتمد بصورة أساسية على قدرة الإدارة في استقصاء البيانات ومن ثم تجميعها وتحليلها بصورة معلومات، ثم يصار لتراكمها وخلق المعرفة وتحليلها ولذا فإن قدرة المدير في اتخاذ القرار يعتمد على سبل استخدام المعارف المتاحة له بصورة حكيمة، وأيضاً الأخذ بالمشاورات والاستطلاعات على جميع المستويات التنظيمية يعزز من فعالية القرارات (حمود واللوزي، 2008).

6. الصراع التنظيمي

أشار (Deusch, 1969) إلى أن الصراع يظهر في المنظمة إذا وجود نشاطات متعارضة ومتضاربة، وقال أن هذه النشاطات هي النشاطات التي تمنع أو تفسد أو تعيق النشاط الآخر وتسد الطريق عليه أو على الأقل تقلل قيمته وتجعل النشاط الآخر اقل أهميه وتأثيره. يمكن اعتبار الصراع التنظيمي ظاهره طبيعة تنشأ في الأساس لأسباب شخصيه متعلقة بالأفراد داخل المنظمات

أو لأسباب تنظيميه متعلقة بالمنظمات.

وتشير الدراسات إلى أن الجوانب الإيجابية للصراع تعتمد على الأسلوب الذي يستخدم في إدارة الصراع، كما أن أهداف الصراع تكمن في جعله إيجابياً مفيداً بشكل دائم وقد اقترح (Thomas and Kilmann, 1976 نقلاً عن المعشر، 2005) عدة أساليب للتعامل مع الصراع وهي؛ أسلوب التعاون، وأسلوب التنافس أو الإجبار، وأسلوب التسوية أو التوفيق، وأسلوب التجنب، وأسلوب المجاملة أو التنازل (المعشر، 2005).

7. الهوية التنظيمية:

يتمحور هذا البعد حول العلاقات الداخلية بين أفراد التنظيم وكذلك حول شعور الاندماج والانتماء والاعتزاز لدى هؤلاء الأفراد. إذ تمثل العلاقات الداخلية بعداً هاماً جداً من أبعاد المناخ التنظيمي، حيث تعبر العلاقات الداخلية عن العلاقات السائدة بين الأطراف المكونة للمنظمة، وإن لها تأثيرا كبيراً على إنجاح العمل وتحقيق الأهداف المرغوب بها ,وذلك نتيجة تحسن العلاقات الانسانيه ودفئها بين أفراد التنظيم (الوزان، 2006).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بالبحث عن إدارة الجودة وأدواتها والمناخ التنظيمي كلٌ على حدا، ولم يتوصل الباحث إلى دراسات شملت هذه الموضوعات معاً باستثناء دراسة واحدة. وقد ركزت معظم الدراسات على قياس مدى ممارسة إدارة الجودة وتأثيرها على الأداء العام. وركزت أيضاً على بعض الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة، ودراسات أخرى ركزت على تحديد المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين. وفيما يلي أهم الدراسات العربية:

ففي دراسة (**السالم والعلاونة، 2006**) بعنوان "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق عناصر (ركائز) إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى جودة البرمجيات في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات. تكونت عينة الدراسة من (100) مدير يعملون في تطوير البرمجيات. وأشارت النتائج إلى أن عناصر (ركائز) إدارة الجودة الشاملة مطبقة بدرجة متوسطة وأن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تلك العناصر (الركائز) ومستوى جودة البرمجيات.

أما عن دراسة (**الوزان، 2006**) وهي بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، وكان هدفها التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين وذلك من وجهة نظر العاملين فيها. ركز الباحث على أبعاد المناخ التنظيمي التالية؛ أهداف المنظمة، الهيكل التنظيمي، اتخاذ القرارات، قواعد وإجراءات العمل، تقييم الأداء، جماعة العمل، محتوى العمل، بيئة العمل، الترقية والمكافئات، ضوابط المسائلة، الأجور، تقدير العمل، صراع الدور، نمط الاتصال، التدريب. وكان عدد مجتمع الدراسة يتكون من (156) ضابطاً وتكونت العينة من (110) ضابطاً، وتم جمع البيانات باستخدام إستبانة. وكانت نتائج تلك الدراسة بما يخص جودة المناخ التنظيمي أعلى من المتوسط في أغلب الأبعاد عدا أنها كانت ضعيفة في بُعد تقييم الأداء وبُعد

الأجور. كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية بين محاور المناخ التنظيمي.

وفي دراسة (**بندقّجي، 2005**) بعنوان "رقابة الجودة في صناعة المنظفات الكيماوية الأردنية: دراسة نظرية تطبيقية". حيث هدفت تلك الدراسة إلى استقصاء اهتمامات المديرين العاملين في شركات تصنيع المنظفات الكيماوية الأردنية عن مدى :

1. توفر مواصفات جودة رسمية أردنية لتلك المنتجات، ومدى رضاهم عن تلك المواصفات.
2. ومدى توفر مواصفات جوده عالمية، والتزام المصنعين بتلك المواصفات.
3. وكذلك مدى إلتزامهم بقواعد الرقابة النوعية التي تتطلب سحب عينات والاحتفاظ بسجلات رسمية.
4. واعتماد شهادات الاختبار للمواد الأولية الداخلة في أعمال التصنيع.
5. الاهتمام بجودة التغليف.
6. الالتزام بأنظمة تعيير وضبط أجهزة القياس المستخدمة في الرقابة على جوده المنتجات.

استخدم الباحث الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات والتي صممها الباحث بنفسه. وكان مجتمع الدراسة جميع المؤسسات الصناعية العاملة في حقل منتجات المنظفات الكيماوية وعددها (61). وبلغ عدد شركات العينة (45) شركة. أما المستجيبون فهم المدراء العامون لتلك الشركات.

من أهم نتائج تلك الدراسة ذات العلاقة بهذه الدراسة:

- مدى اهتمام المصنعين الأردنيين لمنتجات المنظفات الكيماوية بسحب عينات القبول كان (76%)، أي حريصون على سحب العينات.
- وجود اهتمام كبير من قبل الغالبية العظمى للمديرين العاملين في هذا القطاع الصناعي بالرقابة على جودة المنتجات أو أنهم يحافظون على إجراءات رقابية نوعية رفيعة المستوى.
- أظهرت الدراسة أن المديرين العاملين في هذا القطاع الصناعي يهتمون بسحب عينات من المواد الأولية قبل الإنتاج وفي أثناء الإنتاج وان لديهم نظاماً لسحب العينات بعد إتمام تصنيع المنتج بنسبة بلغت (100%) وأيضاً لديهم نظام فعال لسحب اللعينات بعد إتمام عملية تغليف السلع بنسبة بلغت (78%).
- أن دلت تلك النتائج عن شيء فإنها تدل على وجود اهتمام كبير لدى المصنعين بجودة منتجاتهم وعلى أن الغالبية العظمى تدرك أهمية الجودة وتعمل جاهدة للحفاظ عليها.

- ويهتمون بمعايرة وضبط أجهزة القياس النوعي, فقط بلغت نسبة الذين لديهم نظام للمعايرة (78%) من أفراد عينة مجتمع الدراسة , وأما الـ (22%) من باقي المصنعين فإنهم يعايرون الأجهزة في أماكن متخصصة مثل مختبرات الجمعية العلمية الملكية الأردنية.

وفي دراسة قام بها الباحث (**آغا، 2005**)، بعنوان " تنظيم المعاينة الإحصائية وتصميمها في عمليات ضبط (مراقبة) الجودة على المنتجات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركة السورية لصناعة الكيبلات في دمشق". حيث هدفت إلى دراسة وتحليل النواحي النظرية والتطبيقية لمسألة المعاينة الإحصائية واستخداماتها في عمليات ضبط الجودة على المنتجات الصناعية.

حيث اهتمت بدراسة الواقع الميداني لشركة الكيبلات السورية في دمشق وذلك من خلال استقصاء المشاكل التي تعترض تطبيق العينات الإحصائية وخططها في الشركة المذكورة من خلال استخدام الإستبيانات والمقابلات الشخصية والملاحظات المباشرة وغيرها.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك بعد عن استخدام الأساليب العلمية كالتقنيات المناسبة (خرائط المراقبة، المعاينة الإحصائية (القبول) في مراقبة جودة المنتجات المنتجة في تلك الشركة.
- غياب الإدارة أو الهيئة العليا المعنية بقضايا الجودة أو قسم مختص لمراقبة الجودة باستخدام التقنيات الإحصائية كخرائط المراقبة والمعاينة الإحصائية بما فيها معاينة القبول.

وفي دراسة (**الشامي وآخرون، 2004**) بعنوان "اتجاهات إدارة مصانع الأغذية في الأردن نحو تبني نظم إدارة الجودة". حيث هدفت إلى قياس اتجاهات إدارات المصانع ودوائر الإنتاج نحو نظم إدارة الجودة وضمانها. وقد استخدام إستبانة لجمعت البيانات من 80 مصنعاً عدد العاملين فيها أكثر من 20 عامل. أظهرت النتائج انخفاض الاتجاه العام للمصانع الغذائية نحو تبني نظم وإدارة الجودة، وتبين أن المصانع لا تهتم بشكل كافي لجوانب تنمية الكوادر البشرية المعنية بتطور وضبط الجودة، الأمر الذي يعكس ضعف ثقافة الجودة لدى تلك المصانع.

وفي دراسة (**علي، 2002**) بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً: دراسة ميدانية". هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً والوقوف على أثر التطبيق على أداء هذه الشركات. وكذلك التعرف على

الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة والخصائص التنظيمية للشركات التي غطتها الدراسة سلطت الأضواء على أبرز المعوقات التي تحول دون أو تعرقل تطبيق الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام أستبانه تم تصميمها ومن ثم توزيعها على مجتمع الدراسة. وكان مجتمع الدراسة يتمثل بجميع المنظمات الصناعية العاملة في مدينتي الحسن الصناعية في اربد والحسين بن عبد الله الثاني في الكرك، حيث تم جمع البيانات من مدراء الإدارة العليا في تلك المنظمات، وقد اخضع الباحث 120 أستبانه للتحليل من 40 منظمة استجابة للدراسة.

وقد كان من أهم النتائج التي توصل إليها؛ إن المنظمات الصناعية تتبنى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة بشكل متفاوت بين التطبيق العالي والمتوسط، حيث كانت الركائز المتمثلة في التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، والمقارنة المرجعية تطبق بدرجة عالية، في حين الركائز المتمثلة في تدريب العاملين وفرق العمل فإنها تطبق بدرجة متوسطة.

وفي دراسة **(الخير، 2001)** بعنوان "استخدام خرائط المراقبة على الجودة في شركات القطاع العام الصناعي في سورية: حالة تطبيقية على الشركة السورية للألبسة الجاهزة في دمشق". التي هدفت إلى التعرف على واقع الرقابة على الجودة في شركات القطاع العام الصناعي في سورية وذلك عبر دراسة واقع الشركة السورية للألبسة الجاهزة. والتعرف على الأسلوب المتبع في الرقابة على الجودة في الشركة المذكورة، بالإضافه غلى التعرف على أنواع التالف في الإنتاج وأسبابه في الشركة وتطبيق احد الأساليب العلمية الحديثة في الرقابة على جودة المنتج. أعتمد منهجية البحث على منهج الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وطريقة المقابلات الشخصية مع العاملين في شركة الملابس الجاهزة في دمشق. ولقد تبين أن العملية الإنتاجية تقع ضمن حدود الرقابة، ولكن يعتقد الباحث بأن مستويات الجودة في الشركة لا ترقى إلى مستوى جودة المنتج وتنافسيته.

وفي دراسة **(الحسبان، 1999)** بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المناخ التنظيمي"، حيث سعى الباحث إلى دراسة وتحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المناخ التنظيمي في مستشفى الحسين/ السلط، ومدى الوعي والالتزام بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

أجرت الدراسة على عينة عشوائية من موظفي المستشفى عددها (285) موظف من أصل مجتمع الدراسة والبالغ (615) موظف. وأظهرت النتائج أن هناك مستوى متوسط من الوعي والالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي حين كان تأثير تطبيق إدارة الجودة على المناخ التنظيمي متوسطاً.

وفي دراسة (**بندقجي، 1998**) بعنوان "اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى العديد من العاملين في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى توجهات الإدارة العليا في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي نحو شمولية برامج التدريب لمختلف المستويات الإدارية العليا، الوسطى، والدنيا، ومدى استعداد المديرين العامين للمشاركة في تنفيذ تلك البرامج، والمواد التي يرون ضرورة تدريسها، والسلطة التي يجب أن تقرر خطط التدريب على الجودة الشاملة. أستخدم الباحث إستبانة اشتملت على أربع مجموعات من الأسئلة المغلقة والمفتوحة الطرف، ووزعت على المدراء العامين والمدراء في جميع المستويات في (43) شركة مثلت المجتمع بأكمله. توصلت تلك الدراسة إلى أن غالبية المديرين العامين على وفاق كبير في اتجاهاتهم وآرائهم وجميعهم متحمسون لعملية التدريب على الجودة الشاملة في جميع مناحيها، ولجميع المستويات في شركاتهم.

وفي دراسة (**أبو ليلى، 1998**) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية". هدفت تلك الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة بشكل عام وأهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها في شركة الاتصالات الأردنية. وقد شملت الدراسة جميع العاملين من أصحاب الوظائف الإشرافية، وقد استخدمت استبانة لجمع البيانات حيث اعتمد الباحث (309) استبانة. وأظهرت الدراسة إلى توفر مجالات إدارة الجودة الشاملة التالية وهي مرتبة تنازلياً: تدريب وتنمية الموظفين، التركيز على العميل، بناء الفرق، مشاركة الموظفين، وأخيراً تقدير واحترام الموظفين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أن بيئة الأعمال الغربية تمتاز بوفرة الدراسات والأبحاث التي أجريت في مواضيع متعلقة

بإدارة الجودة والمناخ التنظيمي، لذلك سنناقش فيما يلي أهم الدراسات الأجنبية التي أجريت في هذا المضمار والتي تتعلق بأهداف و أسئلة ومحاور الدراسة.

ففي دراسة قام بها الباحث **(Kunnanatt, 2007)** بعنوان "Impact of ISO 9000 on Organizational Climate: Strategic Change Management Experience of an Indian Organization"، حيث هدفت إلى استكشاف تأثير عملية تطبيق ISO-9000 على عناصر المناخ التنظيمي خصوصاً المناخ المحفز الموجود في المنظمة. أجريت هذه الدراسة على إحدى المنظمات الهندية، وقد استخدمت إستبانة لقياس المناخ التنظيمي قبل وبعد تطبيق نظام ISO-9000 حيث استجاب 87 مدير من أصل 103. وقد تم جمع البيانات قبل قرار تبني نظام ISO-9000 بشهر ومن ثم جمعت البيانات مرة أخرى بعد تطبيق ISO-9000 بستة أشهر.

وأشارت النتائج أن نظام ISO-9000 يحول ويعيد تشكيل المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وأنه يعزز العناصر الإيجابية للمناخ التنظيمي بينما يسيطر ويبقي العناصر السلبية تحت الضبط والتحقق.

وفي دراسة الباحث **(Sharma, 2006)** بعنوان "Quality Management Dimensions, Contextual Factors and Performance: An Empirical Investigation"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ركائز إدارة الجودة وأنظمة الجودة (مثل: ISO 9000, TQM) وعلاقة كل منهما بأداء المنظمة، طبقت هذه الدراسة في استراليا تحديداً في كوين لاند (Queens land) حيث شملت مستوى الإدارة العليا في قطاعات الصناعة، الخدمات والإنشاءات. وقد بلغ عددهم (140) مدير عام ومدير تنفيذي لمنظمات عدد العاملين بها يزيد عن (16) موظف وجمعت البيانات باستخدام الإستبانة.

أشارت الدراسة إلى أن الشركات التي تتبنى برنامج إدارة الجودة الشاملة أكثر اهتماما بالقياس (أدوات الجودة) والتدريب من الشركات التي لديها ISO-9000، أو الشركات التي لديها كلا البرنامجين. وأظهرت الدراسة أيضاً أن الشركات كبيرة الحجم تهتم بالمقارنة المرجعية أكثر من الصغيرة والمتوسطة. بالإضافة إلى أن الشركات الصناعية تهتم بالقياس وتحسين العمليات أكثر من شركات القطاع الإنشائي.

وفي دراسة لباحث **(Khanna, 2006)** بعنوان "Usage of Quality Tools in The

"Indian Automobile Sector"، هدفت إلى قياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى استخدام وإمكانية استخدام أدوات الجودة في قطاع صناعة السيارات في الهند. استخدمت الإستبانة والزيارات الميدانية في تلك المصانع حيث اشتملت الإستبانة أسئلة عن 23 أداة، وبلغت عينة الدراسة 48 شركة. وكان المستجيبين هم المدراء المعنيين بإدارة الجودة .

- أظهرت نتائج تلك الدراسة أن 62% من العينة تتبع فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمرجع لإدارة الجودة، في حين 38% لم تتبنى فلسفة إدارة.
- كما أظهرت الدراسة أن الأدوات التالية: العصف الذهني، مخطط السبب والنتيجة، خريطة باريتو تستخدم بدرجة كبير معروف لدى العينة في حل المشكلات المرتبطة بالجودة.
- أما لوحة الانتشار، سيطرة العمليات الإحصائية، طريقة السيطرة، مخطط الشجرة والمقارنة المرجعية كانت تستخدم بدرجات متوسطة أو منخفضة.

وفي دراسة **(Hafeez *et al.*, 2006)** بعنوان "A Framework for TQM to Achieve Business Excellence"، وكان هدفها دراسة وتحليل ركائز إدارة الجودة الشاملة TQM حيث قسم إلى ثلاث أنواع من الركائز؛ التكنولوجيا والأدوات (مثل: المقارنة المرجعية والتحسين المستمر)، تنظيم وأنظمة العمل (مثل: الهيكل التنظيمي والاتصالات)، وأخيراً الأفراد (مثل: التمكين، التدريب والمكافآت). واستطلاع مدى تأثير تلك الركائز على الأداء المالي (مثل: الإنتاجية، ودوران المخزون ومعدل الخطأ) وغير المالي (مثل: إرضاء الزبون، وابتكار منتج جديد). وتكونت عينة هذا البحث من 9 شركات صناعية وخدمية أوروبية، وتم استخدام إستبانة لجمع المعلومات، وكانت نتائجها تشير بأن معظم تلك الشركات تعاني من ضعف في تطبيق أغلب الركائز. وبينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين أنواع الركائز الثلاثة وأداء تلك الشركات المالي وغير المالي.

وفي دراسة **(Lakhal *et al.*, 2006)** بعنوان "Quality Management Practices and Their Impact on Performance" هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ركائز إدارة الجودة وتأثيرها على الأداء (مثل: جودة المنتج والأداء المالي). وقد قسمت تلك الدراسة الركائز إلى ثلاثة أنواع؛ متعلقة بالإدارة (مثل: التزام ودعم الإدارة العليا)، وممارسات البنية التحتية (مثل: التدريب، المشاركة والتركيز على الزبون) وأخيراً الممارسات الجوهرية core مثل

(استخدام تقنيات الجودة الإحصائية).

وقد وزعت إستبانة هذه الدراسة على مدراء عدة شركات في قطاع تشكيل البلاستيك في تونس وكان عددهم 133 شركة.

وقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين جميع الركائز بأنواعها الثلاث وأداء تلك المنظمات، خصوصاً تأثير الركائز المرتبطة بالإدارة وممارسات البنية التحتية على الأداء المتعلق بالعمليات، وكذلك الممارسات الجوهرية على جودة المنتج.

وفي دراسة قام بها الباحث **(Tari, 2005)** بعنوان "Components of Successful Total Quality Management"، هدفت إلى التعرف على مجموعة عناصر إدارة الجودة الشاملة؛ من عوامل أساسية، أدوات وتقنيات وممارسات. وذلك لتعريف المدراء بأنها تسهل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح. ومعرفة درجة تطبيق تلك العناصر. وقد وزعت الإستبانة على 106 شركات أسبانية حاصلة على ISO-9000.

بينت الدراسة أن هناك ضعف في استخدام تقنيات وأدوات إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى ضعف في الجانب المتعلق بالعنصر البشري مثل المكافآت، فرق العمل، نظام الاقتراحات وغيرها.

وفي دراسة بعنوان "Quality Tools and Techniques: Are They Necessary for Quality Management?" للباحثان **(Tari and Sabater, 2004)**، وهدف الدراسة إلى قياس مدى تطبيق أدوات وتقنيات الجودة، وقياس عوامل الجودة ونتائجها، ومعرفة العلاقة بين كل من عوامل TQM ومدى تطبيق الأدوات والتقنيات وبين نتائج TQM ومدى تطبيق الأدوات والتقنيات.

أجريت هذه الدراسة في أسبانيا على 106 شركات صناعية وخدمية حائزة على جائزة الايزو ISO وكانت الإستبانة موجهة للأشخاص المعنيين بالجودة في تلك الشركات.

وكانت نتائج هذه الدراسة:

- أن أكثر الأدوات والتقنيات استخداماً هما التدقيق الداخلي والرسومات.
- ثم يليها SPC أساليب سيطرة العمليات الإحصائية ورسومات التدفق. لكن بفرق كبير بالاستخدام مقارنة مع أول أداتين.

- وكانت أقل الأدوات أو التقنيات استخداماً كلاً من منحنى باريتو وتحليل السبب والنتيجة وأخيراً خريطة التشتت. وأظهرت الدراسة أيضاً أن الشركات الصناعية تستخدم بكثرة أدوات وتقنيات تحسين الجودة مقارنةً مع الشركات الخدمية.
- كما أظهرت الدراسة ان هنالك علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى استخدام أدوات وتقنيات إدارة الجودة، ومستوى إدارة الجودة الشاملة والنتائج التي تحققها إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

وفي دراسة قام بها الباحثان **(Ahmed and Hassan, 2003)** بعنوان: Survey Case Investigations on Application of Quality Management Tools and Techniques in SMIS.، هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق أدوات وتقنيات إدارة الجودة في شركات القطاع الصناعي و المتوسطة في ماليزيا. حيث أجرى الباحثان مسح على عينة شملت 63 مديراً ومهندساً، وكذلك قاما بدراسة حالة Case لإحدى الشركات في قطاع صناعة الإلكترونيات، استخدمت فيها عدة وسائل بجمع البيانات هي المقابلات الشخصية والاستبيان.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- 74% من العينة تمارس إجراءات تأكيد الجودة حيث أنها تنفذ ببعض المعايير الداخلية الخاصة بالشركة.
- 48% من العينة تمارس المقارنة المرجعية Benchmarking.
- 29% من العينة يلتزمون بممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM.
- 58% من العينة تمنح للموظفين نوع أو نوعين في التدريب المتعلق بالإدارة الجودة وفي فترات زمنية مختلفة.
- أن أدوات إدارة الجودة (أدوات سيطرة العملية الإحصائية SPC مثل؛ قائمة التأشير، خريطة باريتو، تحليل السبب والنتيجة، لوحة الانتشار، خريطة السيطرة، مخطط التدفق) لا تستخدم بشكل كبير في الشركات الصناعية المتوسطة والصغير في ماليزيا. حيث كانت قائمة التاشير الأكثر استخداما يليها مخطط التدفق.
- أن أدوات وتقنيات الإدارة مثل: مخطط المصفوفة Matrix diagram، مخطط العلاقات Relation Diagram، مخطط الشجرة Tree diagram، خريطة التحليل Affinity diagram يتم استخدامها بشكل نادر في هذه الشركات.

- كما أظهرت دراسة الحالة لتلك الشركة أنه ما زال هناك تأخر في تطبيق الأدوات والأساليب الإدارية والإحصائية المتنوعة حيث لا تقوم الشركة باستعمال الأدوات المتاحة لها بشكل تام وفعال.

وفي دراسة **(Patti *et al.*, 2001)** بعنوان "Investigating Organizational Quality Management Maturity: an Instrument Validation Study"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى نُضج تطبيق إدارة الجودة أي بمعنى آخر مدى جودة ونوعية تبني المنظمة لبرامج إدارة الجودة وكان القياس بالاعتماد على بعدين:

الأول: إدراك العاملين لبرامج الجودة التي تستخدمها منظمتهم.

والثاني: فهم العاملين لأدوات وتقنيات معينة لإدارة الجودة.

كما هدفت إلى معرفة علاقة نُضج إدارة الجودة مع بيئة المنظمة السائدة، شملت الدراسة عينة من 50 مدير في منظمات صناعية وخدمية في الولايات المتحدة وكان جميع الأشخاص المستجيبين هم طلبة ماجستير إدارة أعمال MBA في البرنامج الليلي، وكانت أداة جمع البيانات هي الإستبانة.

أظهرت الدراسة أن هناك مستوى مرتفع لاستخدام برامج الجودة، وكذلك مستوى فهم العاملين لبعض أدوات وتقنيات كان أيضاً مرتفع. وبينت أيضاً أن هناك علاقة طردية بين مدى نضوجية إدارة الجودة وبين جودة وايجابية البيئة التنظيمية السائدة في المنظمة.

وفي دراسة **(Lin *et al.*, 1999)** بعنوان "The Association Between Organizational Climate and Quality Management Practices: an Empirical Study on Small-and Medium-Sized Manufacturing Companies in Taiwan"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي وممارسات (الركائز الأساسية) لإدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في تايوان. حيث استخدم الباحث إستبانة لجمع البيانات وكان مجتمع الدراسة يتكون من 37763 شركة وتكونت عينة الدراسة من 80 شركة. النتائج أشارت إلى أن الشركات المتوسطة والصغيرة التي تميل إلى التقليل من أهمية الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد المناخ التنظيمي لديها توجه عالي نحو إدارة الجودة وقضاياها. بالإضافة إلى أن هذه الشركات تكون أكثر مرونة في الاهتمام بركائز (ممارسات) إدارة الجودة

الشاملة.

وفي دراسة **(Joseph *et al.*, 1999)** بعنوان "Organizational Factors and Total Quality Management-an Empirical Study"، وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة الجودة ومستوى العوامل التنظيمية مثل: جودة حياة العمل، المناخ التنظيمي والاتصالات.

وطبقت الدراسة على الشركات الهندية، وكانت عينة الدراسة ممثلة من الإدارة العليا، مدير عام أو مدير تنفيذي حيث بلغ عددهم 50 مدير، وقد جمعت البيانات باستخدام إستبانة. وبينت النتائج أن جميع العوامل التنظيمية، المناخ التنظيمي والاتصالات، جودة حياة العمل، تتأثر بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأظهرت الدراسة أيضاً أن جودة حياة العمل كانت العامل الأكثر تأثيراً على إدارة الجودة الشاملة.

وفي دراسة **(Kuei *et al.*, 1997)** بعنوان "An Empirical Investigation of The Association Between Quality Management Practices and Organizational Climate"، هدف هذه الدراسة هو التحقق من علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الجودة والمناخ التنظيمي. حيث أجريت الدراسة في تايوان على أكبر الشركات الصناعية فيها، وقد وجهة الإستبانة إلى المدراء فيها، حيث كانت العينة المستجابة 86 مدير. وقد أعتمد الباحث أبعاد وإستبانة المناخ التنظيمي المنقحة للتوين وسترنجير(Litwin and Stringer, 1968)

وكانت نتيجة الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين ممارسات إدارة الجودة وبين المناخ التنظيمي. أي أن المنظمات التي فيها المناخ التنظيمي مرن وحر وتكون ذات تنافس أعلى ويشعر العاملين فيها بالسرور والفخر.

وفي دراسة قام بها الباحث **(Emery, 1996)** بعنوان "The Role of Organizational Climate in The Implementation of Total Quality Management"، وهدفت إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي في عملية تنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

أجريت هذه الدراسة على 13 منظمة أمريكية تعمل في قطاع الفضاء، حيث بلغت العينة

(14936) موظف على جميع المسويات باستثناء الإدارة العليا.

وقد قام الباحث بقياس مناخ العمل والرضا الوظيفي لنفس الموظفين باستخدام إستبانة مرتين؛ الأولى قبل التنفيذ الأولي لإدارة الجودة الشاملة، وكانت الثانية بعد تنفيذ الأولي لإدارة الجودة الشاملة بثمانية أشهر. أما تقييم نجاح إدارة الجودة الشاملة فقد تم قياسه بعد (18) شهر من التنفيذ الأولي لإدارة الجودة الشاملة. وقد دلت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي يلعب دور مهم في استمرار تطبيق إدارة الشاملة.

من هنا نلاحظ أن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات مايلي:

1. حاولت هذة الدراسة التعرف على الواقع الفعلي المطبق لإدارة الجودة من خلال أهم برامجها وأدواتها، ومعرفة المناخ التنظيمي السائد وذلك من خلال تطوير ثلاثة إستبانات: الأولى شملت أسئلة عن مدى تطبيق برامج الجودة والثانية عن مدى فهم وتطبيق أدوات إدارة الجودة، والثالثة شملت أسئلة عن أبعاد المناخ التنظيمي السائد.
2. ركزت الدراسة على قياس مدى فهم وممارسة أدوات إدارة الجودة في القطاع الصناعي الأردني المدرج في سوق عمان المالي، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة من نوعها على الصعيد المحلي والعربي.
3. اعتمدت هذه الدراسة الأبعاد التالية لقياس لمناخ التنظيمي السائد: الهيكل التنظيمي، ونظم وإجراءات العمل، محور الاتصالات، وعملية اتخاذ القرار، وإدارة الموارد البشرية وتنميتها، والصراع التنظيمي، والهوية التنظيمية.
4. اشتملت عينة الدراسة ثلاث فئات مستهدفة لكل إستبانة "**قياس مدى تطبيق برامج إدارة الجودة**" استهدفت المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، وإستبانة "**قياس مدى فهم وتطبيق أدوات إدارة الجودة**" استهدفت العاملين في الوحدات التنظيمية المختصة بالجودة والعاملين في مجال متابعة تنفيذ برامج الجودة وتدقيقها، وإستبانة "**قياس أبعاد المناخ التنظيمي**" استهدفت العاملين في جميع المستويات سواء التشغيلية أو الإدارية.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

في ضوء المعطيات النظرية التي تم تناولها والدراسات الميدانية المتعلقة بأهداف هذه الدراسة والتي تم استعراضها في الفصول السابقة فإن دراستنا هذه لموضوع قياس مدى تطبيق إدارة الجودة وأدواتها وكذلك معرفة المناخ التنظيمي السائد في القطاع الصناعي الأردني تقتضي أن يتم تحديد المنهجية العلمية التي سيتم الاعتماد عليها في ضوء تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وعليه فإن هذا الفصل سوف يتضمن إيضاحاً لكل من: أسلوب ونموذج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، طرق جمع البيانات، الاختبارات الخاصة بصدق وثبات الأداة، كما سيتم إيضاح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم جمعها، ومقياس التحليل، وأخيراً يعرض هذا الفصل أهم المحددات التي واجهها الباحث خلال فترة إنجازه لهذه الدراسة.

4.1 تصميم الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive)، وأسلوب المسح القطاعي (Cross-Sectional Survey)، من خلال تطوير إستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وقد أعتمد الباحث على الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية في تصميم أداة الدراسة، حيث قام الباحث بتطوير ثلاثة إستبانات منفصلة: **الأولى** كانت لقياس برامج الجودة المستخدمة و**الثانية** لقياس فهم وتطبيق أدوات إدارة الجودة، وذلك اعتماداً على دراسة (Patti *et al.*, 2001) والعديد من الدراسات التي بحثت حول إدارة الجودة وأدواتها، أما **الثالثة** فقد طورها الباحث لقياس المناخ السائد في منظمات القطاع الصناعي الأردني وذلك اعتماداً على الإستبانة التي طورها (Litwin and Stringer, 1968 نقلاً عن Muchinsky, 1976) بالإضافة إلى إستبانة (الوزان، 2006)، و(السكران، 2004) وغيرها من الدراسات ذات العلاقة سواء العربية والأجنبية.

4.2 طرق جمع البيانات

4.2.1 وسائل جمع المعلومات الثانوية

تم استعراض مصادر عربية وأجنبية ذات العلاقة بإدارة الجودة وأدواتها والمناخ التنظيمي كالمقالات العلمية، والكتب، والنشرات، ومواقع الإنترنت الرسمية، وكذلك كل ما يتعلق بقطاع الصناعة الأردني خصوصاً المنظمات ذات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، وذلك من أجل بناء الإطار النظري وتوضيح المفاهيم المتعلقة في هذه الدراسة.

4.2.2 وسائل جمع البيانات الأولية:

استخدمت هذه الدراسة الإستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث قام الباحث بتطوير ثلاثة إستبانات منفصلة، وهي كالتالي:

(1) إستبانة قياس مدى تطبيق برامج إدارة الجودة:

قسمت هذه الإستبانة إلى جزأين على الشكل التالي(أنظر الملحق رقم(1))

الجزء الأول: تضمن المعلومات الديمغرافية والوظيفية للمستجيبين لأفراد العينة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة الإجمالية، عدد سنوات الخبرة الحالية في الشركة التي تعمل بها).

الجزء الثاني: تضمن خمس برامج متعلقة في إدارة الجودة، وهي:

P1: برنامج إدارة الجودة الشاملة (1-12):

وقد شمل هذا البرنامج أربعة ركائز رئيسية وهامة في إدارة الجودة الشاملة تعكس ممارسة هذه الركائز درجة تبني هذا البرنامج، وتلك الركائز هي(Fok *et al.*, 2001):

أ. **إرضاء الزبون (1-3):** تقيس هذا الفقرات مدى اهتمام المنظمة بزبائنها، وذلك من خلال توفير قنوات تواصل مع الزبائن مثل موقع على الانترنت من أجل معرفة أرائهم وملاحظتهم عن منتجات وخدمات التي تقدمها المنظمة، واهتمام المنظمة بتلك الآراء و الملاحظات وأخذها بعين الاعتبار من قبل جميع العاملين في كافة المستويات وعكسها على المنتج والخدمة.

ب. **التحسين المستمر (4-6):** تقيس هذا الفقرات مدى اهتمام المنظمة ببرامج التحسين

المستمر لجميع عملياتها التشغيلية والإدارية من أجل التقليل من الهدر سواء في الوقت أو التكلفة المادية. وذلك من خلال دعم وتحفيز عمليات البحث والتحسين المستمر، وتوفير المعلومات والحقائق لتسهم في دعم تلك الجهود.

ج. **فرق العمل (5-9):** تقيس هذا الفقرات مدى تشكيل واهتمام المنظمة بفرق العمل ليكون لها مسؤولياتها في إدارة العمل وتقديم البرامج التدريبية المعززة لآلية العمل الجماعي.

د. **التمكين (10-12):** تقيس هذا الفقرات مدى أعطاء الأفراد العاملين في المنظمة سلطة وحرية في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية أعمالهم، ومدى تشجيعهم على اتخاذ القرار أتاحت الفرصة لهم فعل ما هو مناسب وضروري لمصلحة المنظمة او ما تحتاج إليه، ومدى توفير إدارة المنظمة المعلومات التي يحتاجها الأفراد العاملين لصنع القرارات التي تتعلق بسير العمل.

P2: برنامج تدريب الموظفين على قضايا الجودة (13-15):

وهذا البرنامج يركز على مدى توفير التدريب المرتبط بقضايا الجودة بشكل مستمر، وتقيم احتياجات التدريب الضرورية للأفراد والمنظمة في ضوء واقع تلك القضايا، وكذلك تقيم تلك البرامج المقدمة للأفراد العاملين في المنظمة.

P3: الفحص والتفتيش (16-18):

يقيس هذا البرنامج مدى تطبيق الفحص والتفتيش على مدخلات الأنظمة التصنيعية وعمليات الأنظمة التصنيعية ومخرجاتها للتأكد من جودها ومطابقتها للمعايير.

P4: قنوات اقتراحات الموظفين (19و 20):

يقيس هذا البرنامج مدى التركيز على فتح قنوات لاقتراحات وأفكار العاملين لتحسين قضايا الجودة، والاهتمام بتلك الاقتراحات والأفكار للإستفاده منها وتحفيز العاملين لتقديم المزيد منها.

P5: حلقات الجودة (21-23):

يقيس هذا البرنامج مدى تطبيق حلقات الجودة وتوفير التدريب على تقنيات حل المشكلات، مدى اهتمام المنظمة بالنتائج والاقتراحات والحلول المقدمة من قبلها.

(2) إستبانة مدى فهم وممارسة أدوات إدارة الجودة.

قُسمت هذه الإستبانة إلى جزأين على الشكل التالي(أنظر الملحق رقم(2))

الجزء الأول: تضمن المعلومات الديمغرافية والوظيفية للمستجيبين لأفراد العينة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة الإجمالية، عدد سنوات الخبرة الحالية في الشركة التي تعمل بها).

الجزء الثاني: هدف هذا الجزء هو قياس مدى فهم وممارسة أدوات الجودة في القطاع الصناعي الأردني، حيث تتضمن أربع عشر أداة، تم أرفاق تعريف وشكل توضيحي لكل أداة، عدا الأدوات؛ العصف الذهني، وقائمة التأشير والمقارنة البينية فلم يرفق لها شكل توضيحي. وتلك الأدوات هي:

T1. العصف الذهني **Brainstorming**

T2. قائمة التأشير **Checklist**

T3. خريطة باريتو **Pareto Chart**

T4. تحليل السبب والنتيجة **Cause and Effect Analysis**

T5. مخطط الشجرة **Tree Diagram**

T6. لوحة الانتشار **Scatter Diagram**

T7. خريطة السيطرة **Control Chart**

T8. مخطط المصفوفة **Matrix Diagram**

T9. مصفوفة ترتيب الأولويات **Prioritization Matrix**

T10. خريطة التدفق ابتداء من الموردين إلى الزبائن **SIPOC Diagram**

T11. مخطط التدفق **Flowchart**

T12. مخطط العلاقات التفاعلية **Relation Diagram**

T13. خريطة التحليل **Affinity Analysis Diagram**

T14. المقارنة المرجعية **Benchmarking**

(3) إستبانة قياس أبعاد المناخ التنظيمي

قسمت هذه الإستبانة إلى جزأين على الشكل التالي (أنظر الملحق رقم(3))

الجزء الأول: تضمن المعلومات الديمغرافية والوظيفية للمستجيبين لأفراد العينة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة الإجمالية، عدد سنوات الخبرة الحالية في الشركة التي تعمل بها).

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء الأسئلة المتعلقة بالمناخ التنظيمي التي تقيس أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المنظمات التي استجابت لهذه الدراسة، وتكون من سبعة أبعاد رئيسة، وهي:

1. **الهيكل التنظيمي (1-7):** يقيس هذا البعد مدى توافر أهم سمات الهيكل التنظيمي في المنظمة. كتكامل الهيكل التنظيمي لتحقيق الأهداف، ووضوح الانسجام بين الأداة العليا والإدارات والأقسام التابعة لها، ووجود علاقة تعاونية متبادلة بين الرئيس والمرؤوس، ووضوح السلطة ونطاق الأشراف للمديرين، والمرونة في المهام والصلاحيات لتتماشى مع التغيرات.

2. **نظم وإجراءات العمل (8-12):** يقيس هذا البعد مدى توافر دليل لإجراءات العمل والالتزام به وتطويره، كذلك حرية التصرف في أمور العمل، ووجود إجراءات روتينية معقدة في العمل.

3. **الاتصالات (13-18):** يقيس هذا البعد سمات الاتصال في المنظمة، كالحصول على المعلومات بسهولة ودقة، واستخدام الوسائل الحديثة للاتصال كالانترنت، وتفعيل آلية التغذية العكسية، ونمط الاتصال كأن يكون غير رسمي وتأثيره على العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين.

4. **عملية اتخاذ القرار(19-24):** يقيس هذا البعد سمات عملية اتخاذ القرار، كدراسة القرارات لمعرفة انسجامها واتفاقها مع الصالح العام في المنظمة قبل إصدارها، ومدى اعتماد صانعي القرار على المعايير والأدوات والمعلومات والاستطلاعات والمشاورات وتقييم البدائل المتاحة والتركيز على النظرة المستقبلية لتحسين وضع القرار.

5. **إدارة الموارد البشرية وتنميتها (25-32):** يقيس هذا البعد مدى الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة من حيث وضوح الحقوق والواجبات، والتدريب والتطوير وجذب الكفاءات، ووجود معايير للأداء والعدالة في الرواتب والترقيات، وتقديم الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية بما يتناسب مع العطاء المقدم من الأفراد العاملين.

6. **الصراع التنظيمي(33-35):** يقيس هذا البعد نظرة الإدارة للصراعات والخلافات في المنظمة

وكيفية التعامل معه، و مدى وجود حرية في أبداء الرأي والأفكار.

7. الهوية التنظيمية(36-40): يقيس هذا البعد ملامح الهوية التنظيمية بشكل مبسط، كالشعور بالاعتزاز والافتخار ومدى الانتماء للمنظمة، ووجود جو الثقة في العمل وغياب المصلحة الشخصية في المنظمة والعمل، وأخيراً مدى تعبير المنظمة عن اهتمامها للعاملين بها.

4.3 مجتمع وعينة الدراسة:

لقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات الصناعية الأردنية ذات المساهمة العامة والمدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها (68) منظمة لعام 2006، وبالرجوع إلى الموقع الإلكتروني لسوق عمان المالي، تم الحصول على بعض البيانات حول هذه المنظمات مثل (عدد العاملين، وصافي المبيعات لسنة 2006، وعنوان وأرقام هواتف إدارات المنظمات) (أنظر الملحق (4)). ولقد قام الباحث باختيار المنظمات التي يعمل بها (81) عامل أو أكثر، والتي صافي مبيعاتها السنوية يزيد عن (3,000,000) دينار أردني، حيث بلغ عددها (42) منظمة، وأستطاع الباحث الوصول إلى (32) منظمة منها، حيث استجاب (28) منظمة منها. واستثنيت منظمة واحدة لعدم صلاحية البيانات المستسقاة منها لغايات التحليل، ليصبح عدد المنظمات المستجيبة وبالشكل النهائي (27) منظمة وهي تمثل (39.7%) من مجتمع الدراسة وكانت نسبة المنظمات المستجيبة من العينة (84.4%). وقد أستهدف الباحث المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والعاملين في الوحدات التنظيمية المختصة بالجودة والعاملين في مجال متابعة تنفيذ برامج الجودة وتدقيقها، كما واستهدف الباحث العاملين في جميع المستويات سواء التشغيلية أو الإدارية.

وقد تم توزيع الإستبانة الأولى "**إستبانة قياس مدى تطبيق برامج إدارة الجودة**" على المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى بواقع (6) إستبانات لكل منظمة والتي بلغ مجموعها (162) إستبانة، حيث تم استرداد (75) صالحة للتحليل أي ما نسبته (46.3%). ووزعت الإستبانة الثانية "**إستبانة قياس مدى فهم وتطبيق أدوات إدارة الجودة**" على العاملين في الوحدات التنظيمية المختصة بالجودة والعاملين في مجال متابعة تنفيذ برامج الجودة وتدقيقها بواقع (3) إستبانات لكل منظمة والتي بلغ مجموعها (81) إستبانة، حيث تم استرداد (36) إستبانة صالحة لتحليل أي ما نسبته (44.4%). أما الإستبانة الأخيرة "**إستبانة قياس أبعاد المناخ التنظيمي**" فقد

وزعت على العاملين في جميع المستويات سواء التشغيلية أو الإدارية بواقع (12) إستبانة لكل منظمة والتي بلغ مجموعها (324) إستبانة، حيث تم استرداد (175) إستبانه صالحة لتحليل أي ما نسبتة (54.0%). أنظر الملاحق من رقم (5)-(7) حيث يبين عدد الإستبانات المستردة والصالحة للتحليل لكل نوع من الإستبانات وذلك حسب كل مصنع وحسب نوع الصناعة التي تنتسب لها المنظمات عينة الدراسة وذلك حسب تصنيف سوق عمان المالي.

أما بالنسبة لاختيار القطاع الصناعي الأردني كمجتمع للدراسة، فقد كان ذلك بسبب أهمية هذا القطاع في دعم ونمو الاقتصاد الأردني حيث يحتل المرتبة الثانية من حيث المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي بعد قطاع الخدمات. إذ يوجد في الأردن حوالي (32) ألف منشأة للصناعة والخدمات الصناعية يعمل فيها حوالي (145) ألف عامل وعامله موزعه على (21,931) مؤسسة فردية و(10,100) شركة (منشورات الجمعية الوطنية لحماية المستثمر/ حزيران 2005).

4.4 أسلوب التحليل الإحصائي:

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (Mini Tab) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة. حيث تم استخدام أكثر من أسلوب إحصائي لتحليل النتائج وذلك لغرض تحقيق أهداف الدراسة، وفيما يلي يلي توضيح لأهم التحليلات والاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها:

4.4.1 اختبار كرونباخ الفا (Cronpach - Alpha)

لقد تم الاعتماد على هذا الاختبار للتحقق من الاتساق والانسجام الداخلي لفقرات الإستبانة وللتأكد من ثباتها. فقد قام الباحث بحساب معامل كرونباخ ألفا الناتج عن تحليل عناصر الإستبانة، حيث كلما كانت قيم كرونباخ ألفا عالية كانت درجة الاتساق الداخلي عالية ومقبولة ومؤشراً على ثبات القياس. يوضح الجدولين (4-1) (4-2) معامل الاتساق الداخلي لفقرات إستبانة **"قياس مدى تطبيق برامج إدارة الجودة"** وإستبانة **"قياس أبعاد المناخ التنظيمي"**.

1.4.1 اختبار الصدق Validity Test

لقد تم الاعتماد على نوعين من مقاييس صدق الأداة هما: صدق المحتوى (Content Validity) والذي يمثل مقياس للتأكد من أن العناصر أو العبارات التي تحتويها أداة القياس تبدو في ظاهرها

متوافقة مع ما تم قياسه، وقادرة على قياس الظاهرة المراد بحثها قياساً صحيحاً. في حين يمثل المقياس الأخر(Construct Validity) أو صدق البناء، ويُعرف بأنه مقياس التأكد من أن النتائج التي تم الحصول عليها من استخدام أداة القياس تناسب وتتفق مع النظريات التي صممت الأداة من أجلها (Schwab, 1980).

الجدول رقم (4-1)

معامل الاتساق الداخلي لفقرات إستبانة قياس تطبيق برامج إدارة الجودة

البعد الرئيسي	الإبعاد الفرعية	قيمة الفا للأبعاد الفرعية	قيمة الفا للأبعاد الرئيسية
برنامج ادارة الجودة الشاملة	إرضاء الزبون	0.753	0.909
	التحسين المستمر	0.785	
	فرق العمل	0.889	
	التمكين	0.886	
برامج تدريب الموظفين على قضايا الجودة		0.952	
الفحص والتفتيش المستمر		0.895	
قنوات أقتراحات الموظفين		0.925	
حلقات الجودة		0.876	
معامل الاتساق العام		(0.946)	

الجدول رقم (4-2)

معامل الاتساق الداخلي لفقرات إستبانة قياس أبعاد المناخ التنظيمي

أبعاد المناخ التنظيمي	قيمة الفا
محور الهيكل التنظيمي	0.828
محور نظم واجراءات العمل	0.707
محور الاتصالات	0.652
محور عملية اتخاذ القرار	0.693
محور ادارة التنمية البشرية	0.896
محور الصراع التنظيمي	0.834
محور الهوية التنظيمية	0.700
معامل الاتساق العام	(0.945)

وقد تم التأكد من صدق أداة القياس (إستبانتي "قياس مدى تطبيق برامج إدارة الجودة" و"قياس أبعاد المناخ التنظيمي والمبينة في الملحقين (1) و(3) باستخدام نوعين من أدوات القياس هما صدق المحتوى (Content Validity)، وصدق البناء أو التركيبة (Construct Validity)، وذلك لجميع المحاور والأبعاد. وكما هو موضح بالجداول من (4-3) إلى (4-14)، حيث يعتبر صدق المحتوى وصدق التركيبة لأداة الدراسة مقبول لإجراء هذه الدراسة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

أولاً: إستبانة قياس مدى تطبيق برامج إدارة الجودة

1. العلاقة الارتباطية المتعلقة ببرنامج لإدارة الجودة الشاملة:

يوضح الجدول رقم (3-4) العلاقات الارتباطية بين مجالات البرنامج الأول والذي يمثل برنامج إدارة الجودة الشاملة في الإستبانة.

جدول رقم (3-4): العلاقة الارتباطية بين عناصر برنامج إدارة الجودة الشاملة والمتعلقة بإرضاء الزبون والتحسين المستمر وفرق العمل والتمكين (ن=75).

رقم الفقرة	الفقرة	صدق المحتوى		تحليل صدق التركيبة (TQM)		صدق التركيبة الكلي	
		معامل الارتباط	P-value	معامل الارتباط	P-value	معامل الارتباط	P-value
أ- إرضاء الزبون (Customer Satisfaction)							
1.	تعمل منظمتكم على توفير قنوات اتصال مع الزبائن مثل (رسائل البريد، موقع على الانترنت، أو استطلاع للزبائن)، لمعرفة ملاحظاتهم وأرائهم واحتياجاتهم حول المنتجات والخدمات التي تقدمها منظمتكم.	0.792	0.000	0.600	0.000	0.535	0.000
2.	يتم الأخذ بعين الاعتبار بوجهات نظر واحتياجات الزبائن في تصميم منتجاتنا.	0.844	0.000	0.703	0.000	0.646	0.000
3.	يهتم جميع العاملين في المستويات المختلفة لملاحظات وشكاوي الزبائن.	0.815	0.000	0.624	0.000	0.592	0.000
ب- التحسين المستمر (Continuous Improvement)							
4.	لدى منظمتكم العديد من الأنظمة والبرامج التي تهدف إلى التقليل من الهدر(سواء تكلفة مادية أو وقت) لجميع عملياتها التشغيلية والإدارية.	0.782	0.000	0.603	0.000	0.408	0.000
5.	تحفز وتدعم منظمتكم عمليات البحث والتقصي والتحسين المستمر لجميع المنتجات والخدمات والعمليات.	0.871	0.000	0.690	0.000	0.477	0.000
6.	تقدم إدارة منظمتكم مجموعة من الحقائق والمعلومات التي تسهم في دعم جهود إدارة الجودة في التطوير والتحسين.	0.856	0.000	0.747	0.000	0.570	0.000
ج- فرق العمل (Teamwork)							
7.	تقوم منظمتكم بتشكيل فرق عمل تعمل بشكل جماعي وبروح الفريق الواحد.	0.903	0.000	0.805	0.000	0.736	0.000
8.	تتمتع فرق العمل في منظمتكم بالمسؤولية عن إدارة العمل المناط بها.	0.901	0.000	0.699	0.000	0.583	0.000
9.	تولي البرنامج التدريبية أهميه لدور فرق العمل وتطبيقاتها في منظماتكم.	0.909	0.000	0.794	0.000	0.720	0.000
د- التمكين (Empowerment)							
10.	يتم إعطاء الأفراد العاملين في منظمتكم سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل مسؤولية أعمالهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.	0.894	0.000	0.758	0.000	0.697	0.000
11.	يتاح للأفراد العاملين في منظمتكم فعل ما هو ضروري لمصلحة المنظمة أو ما تحتاج إليه.	0.919	0.000	0.782	0.000	0.663	0.000
12.	تقوم منظمتكم بتوفير المعلومات التي يحتاجها الأفراد العاملين لصنع القرارات التي تتعلق بسير الأعمال التي يؤدونها.	0.850	0.000	0.678	0.000	0.659	0.000

يتكون هذا البرنامج من أربعة ركائز أساسية وهي: إرضاء الزبون، والتحسين المستمر، وفرق العمل، والتمكين. وتشير الجداول إلى أن صدق المحتوى (Content Validity) لجميع فقرات ذلك البرنامج بلغ (P-Value= 0.000)، مما يدل على درجة المصداقية العالية، وكذلك بالنسبة لتحليل صدق التركيبة (Construct Validity) المتعلق بهذا البرنامج، وصدق التركيبة الكلي لبرامج الجودة الخمس فقد بلغ (P-Value= 0.000)، وهذا يعكس أيضا درجة المصداقية العالية بين فقرات هذا البرنامج وقوة الترابط.

2. العلاقة الارتباطية المتعلقة بباقي البرامج:

تمثل الجداول من (4-4) إلى (4-7) العلاقات الارتباطية بين مجالات البرامج تدريب العاملين على قضايا الجودة، والفحص والتفتيش المستمر، وقنوات اقتراحات العاملين، وبرنامج حلقات الجودة. ولوحظ أن صدق المحتوى (Content Validity) لجميع فقرات تلك البرامج بلغ (P-Value= 0.000)، مما يدل على درجة المصداقية العالية، وكذلك بالنسبة لصدق التركيبة (Construct Validity) المتعلق بتلك البرامج فقد بلغ (P-Value= 0.000)، وهذا يعكس أيضا درجة المصداقية العالية بين فقرات البرامج وقوة الترابط.

جدول رقم (4-4)

العلاقة الارتباطية بين عناصر برنامج تدريب الموظفين على قضايا الجودة(ن=75)

رقم الفقرة	الفقرة	صدق المحتوى		صدق التركيبة	
		معامل الارتباط	P-value	معامل الارتباط	P-value
13.	تعمل منظمتكم على توفير التدريب المرتبط بقضايا الجودة للعاملين في المنظمة بشكل مستمر.	0.964	0.000	0.815	0.000
14.	يتم تقييم احتياجات التدريب الضرورية للأفراد والمنظمة في ضوء واقع القضايا المرتبطة بالجودة في منظمتكم.	0.957	0.000	0.836	0.000
15.	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية المقدمة للأفراد العاملين في منظمتكم في ضوء القضايا المرتبطة بالجودة.	0.943	0.000	0.827	0.000

جدول رقم (4-5)

العلاقة الارتباطية بين عناصر برنامج الفحص و التفتيش المستمر (ن=75).

رقم الفقرة	الفقرة	صدق المحتوى		صدق التركيبة	
		معامل الارتباط	P-value	معامل الارتباط	P-value
.16	يتم تفعيل برامج الفحص والتفتيش على مخرجات الأنظمة التصنيعية في منظمتكم.	0.908	0.000	0.677	0.000
.17	يتم تفعيل برامج الفحص والتفتيش على عمليات الأنظمة التصنيعية في منظمتكم.	0.902	0.000	0.604	0.000
.18	يتم تفعيل برامج الفحص والتفتيش على مدخلات الأنظمة التصنيعية في منظمتكم.	0.915	0.000	0.653	0.000

جدول رقم (4-6)

العلاقة الارتباطية بين عناصر قنوات اقتراحات الموظفين (ن=75).

رقم الفقرة	الفقرة	صدق المحتوى		صدق التركيبة	
		معامل الارتباط	P-value	معامل الارتباط	P-value
.19	تعمل منظمتكم على فتح قنوات لأقتراحات العاملين مثل (استفتاءات، اجتماعات شخصية وجهاً لوجه، جلسات عمل، سياسة الباب المفتوح، صندوق أقتراحات) لتحسين القضايا المرتبطة بالجودة.	0.966	0.000	0.818	0.000
.20	تهتم منظمتكم بنتائج قنوات أقتراحات العاملين، والأستفادة من الأفكار والاقتراحات البنائة.	0.963	0.000	0.770	0.000

جدول رقم (4-7)

العلاقة الارتباطية بين عناصر برنامج حلقات الجودة (ن=75).

رقم الفقرة	الفقرة	صدق المحتوى		صدق التركيبة	
		معامل الارتباط	P-value	معامل الارتباط	P-value
.21	تعمل منظمتكم على بناء حلقات الجودة (وهي عبارة عن مجموعات صغيرة من المتطوعين يتراوح عدد أعضائها من 4 إلى 15 عضو من نفس مجال العمل (القسم أو الدائرة)، ويجتمعون بشكل منتظم لتعريف وتحليل وحل قضايا الجودة ومشكلاتها ضمن حدود مسؤولياتهم، ويكون بالأصل لأعضاء هذه الحلقات مهام وواجبات أخرى أساسية)	0.886	0.000	0.557	0.000
.22	تعمل منظمتكم على تدريب أعضاء حلقات الجودة بشكل دائم على تقنيات حل المشكلات.	0.933	0.000	0.670	0.000
.23	تهتم منظمتكم بالنتائج والاقتراحات والحلول المقدمة من أعضاء حلقات الجودة.	0.866	0.000	0.653	0.000

ثانياً: إستبانة قياس أبعاد المناخ التنظيمي:

تمثل الجداول من (4-8) إلى (4-14) العلاقات الارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي، ونظم وإجراءات العمل، والاتصالات، وعملية اتخاذ القرار، وإدارة الموارد البشرية وتنميتها، والصراع التنظيمي وأخيراً الهوية التنظيمية.

جدول رقم (4-8)

العلاقة الارتباطية بين عناصر بُعد الهيكل التنظيمي (ن=175).

رقم الفقرة	الفقرة	صدق المحتوى		صدق التركيبة	
		معامل الارتباط	P-value	معامل الارتباط	P-value
.1	هيكل الإدارة العامة (العليا) والإدارات التابعة لها متكامل ومناسب لتحقيق الأهداف.	0.723	0.000	0.578	0.000
.2	هناك انسجام واضح بين الإدارة العامة (العليا) والإدارات والأقسام التابعة لها.	0.767	0.000	0.686	0.000
.3	تتسم العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس في منظمتكم بالتعاون المتبادل.	0.784	0.000	0.654	0.000
.4	تتناسب طبيعة تخصصي مع طبيعة مهامي وواجباتي ووظيفتي.	0.519	0.000	0.398	0.000
.5	تتسم خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين في منظمتكم بالوضوح و التسلسل.	0.760	0.000	0.617	0.000
.6	تتصف مهامي وصلاحياتي بالمرونه، أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات.	0.673	0.000	0.543	0.000
.7	يتم توسيع نطاق أشراف المديرين (عدد الموظفين التابعين لهم مباشرة) في منظمتكم للحد من الرقابة المباشرة والضيقة، ولإعطاء العاملين صلاحيات أكثر.	0.686	0.000	0.560	0.000

جدول رقم (4-9)

العلاقة الارتباطية بين عناصر بُعد نظم وإجراءات العمل (ن=175).

رقم الفقرة	الفقرة	صدق المحتوى		صدق التركيبة	
		معامل الارتباط	P-value	معامل الارتباط	P-value
.8	يتوفر في منظمتكم دليل الأنظمة الذي يوثق إجراءات العمل.	0.677	0.000	0.555	0.000
.9	تلتزم خلال أدائك لعملك بأجراءات العمل المحدده.	0.601	0.000	0.439	0.000
.10	يتم تطوير وتحديث في أنظمة المنظمة وإجراءات العمل التي تخصك.	0.746	0.000	0.656	0.000
.11	لديك حرية في جدولة أعمالك وتحديد آلية أدائها.	0.685	0.000	0.516	0.000
.12	يخلو عملك من الإجراءات الروتينية المعقدة.	0.679	0.000	0.538	0.000

جدول رقم (4-10)

العلاقة الارتباطية بين عناصر بُعد الاتصالات (ن=175).

رقم الفقرة	الفقرة	صدق المحتوى		صدق التركيبة	
		معامل الارتباط	P-value	معامل الارتباط	P-value
.13	تلعب الإتصالات الغير رسمية بينك وبين العاملين دوراً في تحسين العلاقات الإنسانية والإجتماعية معهم وبينهم.	0.741	0.000	0.556	0.000
.14	يتم تبادل الأفكار والمعلومات بينك وبين رئيسك ومرؤوسيك من خلال تفعيل التغذية العكسية.(أي إعلام كل منكما الأخر بنتائج عملية أو نشاط، حيث يكون هذا الإعلام عبارة عن رد تقييمي)	0.724	0.000	0.537	0.000
.15	تشارك بمناقشة المشكلات والقضايا المرتبطة بعملك.	0.518	0.000	0.389	0.000
.16	تسمح لك وسائل الإتصال مع الإدارة ان تحصل على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب.	0.575	0.000	0.350	0.000
.17	يتم التواصل معك بأستخدام وسائل الأتصال السريعة والدقيقة لتنفذ الأعمال والتوجيهات.	0.676	0.000	0.573	0.000
.18	تعتمد على وسائل الإتصال الحديثة مثل (الأنترنت، البريد الإلكتروني، الشبكات الداخلية والخارجية).	0.523	0.000	0.369	0.000

جدول رقم (4-11)

العلاقة الارتباطية بين عناصر بُعد عملية اتخاذ القرار (ن=175).

رقم الفقرة	الفقرة	صدق المحتوى		صدق التركيبة	
		معامل الارتباط	P-value	معامل الارتباط	P-value
.19	يتم دراسة القرارات في منظمتكم قبل صدورها لتحديد مدى أتفاقها وتجانسها مع الصالح العام للمنظمة.	0.811	0.000	0.674	0.000
.20	يتبع صانعي ومتخذي القرار في منظمتكم المعايير والوسائل والأدوات التي تسهم في تحسين وضعية القرار.	0.834	0.000	0.667	0.000
.21	يلجأ متخذي القرارات في منظمتكم الى المشاورات والأستطلاعات قبل أتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وأثرها.	0.856	0.000	0.637	0.000
.22	يتم تقيم البدائل المتاحة للقرارات من قبل متخذي وصانعي القرار في منظمتكم.	0.785	0.000	0.576	0.000
.23	يتم أتخاذ القرارات في منظمتكم على قاعدة من المعلومات الكافية والملائمة.	0.819	0.000	0.608	0.000
.24	ترتكز عملية صنع القرار في منظمتكم على النظرة المستقبلية.	0.774	0.000	0.578	0.000

جدول رقم (4-12)

العلاقة الارتباطية بين عناصر بُعد إدارة الموارد البشرية وتنميتها (ن=175).

رقم الفقرة	الفقرة	صدق المحتوى		صدق التركيبة	
		معامل الارتباط	P-value	معامل الارتباط	P-value
.25	يوجد وصف واضح لوظيفتي، سواء واجباتي وصلاحياتي وحقوقي.	0.504	0.000	0.436	0.000
.26	تهتم الإدارات في منظمتي بتنميتي وتطويري بشكل ينسجم مع التطورات والمستجدات الطارئه في بيئة العمل.	0.764	0.000	0.637	0.000
.27	تحرص الإدارة في منظمتكم على جذب الكوادر البشرية المؤهلة لضمها إلى القوة العاملة.	0.711	0.000	0.669	0.000
.28	يتم تصميم وإعداد معايير محددة لأدائي.	0.718	0.000	0.627	0.000
.29	تشعر بالعدالة تجاه نظام الرواتب والأجور والمكافآت.	0.732	0.000	0.588	0.000
.30	تتبع الإدارات في منظمتكم الأساليب والإجراءات التي تتوافق مع الأنظمة و التعليمات المطبقة فيما يتعلق بالترقيات المستحقة للعاملين.	0.693	0.000	0.604	0.000
.31	يتم تقديم حوافز معنوية وتشجيعية للأفراد العاملين المتميزين نظير جهودهم في أتقان أعمالهم.	0.712	0.000	0.541	0.000
.32	هناك توافق بين حجم المزايا التي أحصل عليها مقارنة مع حجم العطاء الذي أقدمه.	0.689	0.000	0.586	0.000

جدول رقم (4-13)

العلاقة الارتباطية بين عناصر بُعد الصراع التنظيمي (ن=175).

رقم الفقرة	الفقرة	صدق المحتوى		صدق التركيبة	
		معامل الارتباط	P-value	معامل الارتباط	P-value
.33	يتم النظر إلى التعارض في وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين على أنها ظاهرة صحية وطبيعية.	0.706	0.000	0.605	0.000
.34	يعمل المديرون في منظمتكم على حل مواقف الصراع من خلال الوصول إلى أتفاق يوازن بين وجهات النظر المتعارضة والمتضاربة.	0.849	0.000	0.746	0.000
.35	يتم تشجيعي لطرح الآراء و الأفكار حتى وأن أختلفت مع آراء الرؤساء وأفكارهم في المنظمة التي أعمل بها.	0.809	0.000	0.590	0.000

جدول رقم (4-14)

العلاقة الارتباطية بين عناصر بُعد الهوية التنظيمية (ن=175).

رقم الفقرة	الفقرة	صدق المحتوى		صدق التركيبة	
		معامل الارتباط	P-value	معامل الارتباط	P-value
.36	أشعر بالاعتزاز والافتخار بمنظمتي.	0.564	0.000	0.363	0.000
.37	يسود جو الثقة وغياب التوتر والضغط في العلاقات بيني وبين أفراد التنظيم.	0.678	0.000	0.532	0.000
.38	يتم تغليب المصلحة الشخصية على مصلحة المنظمة لدى معظم الموظفين.	0.801	0.000	0.594	0.000
.39	لدي شعور بالانتماء إلى منظمتي.	0.748	0.000	0.641	0.000
.40	تعبر منظمتكم عن اهتمامها بموظفيها.	0.820	0.000	0.710	0.000

ويلاحظ أن صدق المحتوى (Content Validity) لجميع فقرات تلك الأبعاد بلغ (P-Value= 0.000، مما يدل على درجة المصداقية العالية، وكذلك بالنسبة لصدق التركيبة (Construct Validity) المتعلق بتلك الأبعاد فقد بلغ (P-Value= 0.000)، وهذا يعكس أيضا درجة المصداقية العالية بين فقرات البرامج وقوة الترابط.

4.4.3 الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistical Techniques)

استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قراءات عامة عن خصائص وملامح هيكل أو تركيبة مجتمع الدراسة وتوزيعه. وتضمنت تلك الأساليب النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

4.5 مقياس التحليل

اشتمل مقياس التحليل المستخدم في الإستبانات الثلاث، "**إستبانة قياس مدى تطبيق برامج إدارة الجودة**" و"**إستبانة قياس مدى فهم وتطبيق أدوات إدارة الجودة**" و"**إستبانة قياس أبعاد المناخ التنظيمي**"، على مقياس ليكرت الخماسي (Five Point Likerts Scale) لقياس فقرات الأبعاد بالإستبانة، حيث تدل الدرجة (1) على درجة موافقة منخفضة جداً و(5) تدل على درجة موافقة عالية جداً، أما في إستبانة "**قياس مدى فهم وتطبيق أدوات إدارة الجودة**" فقد أضيفة الدرجة صفر (0) لتدل على انعدام الفهم أو التطبيق لأدوات الجودة.

هذا وقد تم دمج الإجابات ليصبح المقياس ثلاثياً، حيث يكون مدى المتوسط الحسابي من (1-2) دالاً على درجة متدنية من الموافقة، ومدى المتوسط الحسابي من (2.01-3.5) دالاً على درجة متوسطة، ومدى المتوسط الحسابي من (3.51-5) دالاً على درجة عالية، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة المكونة للإستبانات.

والجدول رقم (4-15) يبين معيار مقياس التحليل الذي أعتمده الباحث والذي تم على أساس التحليل بناء على قيم المتوسط الحسابي بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة.

الجدول رقم (4-15): مقياس التحليل

الدرجة	المتوسط الحسابي (المقياس الخماسي)
متدنية	2-1
متوسطة	3.5-2.01
عالية	5-3.51

4.6 محددات الدراسة

تتلخص المحددات التي واجهت الدراسة فيما يلي:

1. اختبرت الدراسة أسئلتها بناءاً على المعلومات التي قدمها أفراد العينة في المنظمات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي وبالتالي فإن اختبار الأسئلة قد اعتمد على وجهة نظرهم الشخصية ومن واقع خبرتهم الميدانية، هذا يعني أن النتائج مبنية على مصداقية أفراد العينة في الإجابة على فقرات الإستبانات.

2. اعتذار العديد من أفراد العينة عن الاستجابة للباحث في تعبئة الإستبانات. وعدم التزام العديد من أفراد العينة بالوقت المتفق عليه لتسليم الإستبانات للباحث.

3. عدم الوصول إلى العديد من المنظمات لبعد موقعها الجغرافي.

4. صعوبة الحصول على معلومات وإحصائيات محدثة عن القطاع الصناعي، وكذلك معلومات عن المنظمات الصناعية نفسها.

5. عدم توفر الدعم المادي الضروري في جميع مراحل البحث العلمي.

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة النتائج

5.1 المقدمة

يتضمن هذا الفصل من الدراسة عرض وتحليل لنتائج الدراسة ومناقشتها في إطار أهداف الدراسة وأسئلتها، حيث يشتمل هذا الفصل على وصف لخصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية، وكذلك الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

5.2 وصف خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية:

4. خصائص عينة إستبانة قياس مدى تطبيق برامج إدارة الجودة

يبين الجدول رقم (1-5)، وصف خصائص عينة الدراسة المتمثلة بالمدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المنظمات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، وذلك حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في: الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي والخبرة الإجمالية، وعدد سنوات الخبرة في المنظمة التي يعمل بها حالياً.

يشير الجدول رقم (1-5) إلى أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (81.3%) بالنسبة للمدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، و شكلت نسبة الإناث (18.7%)، وبذلك تكون نسبة تمثيل الذكور أعلى من الإناث في العينة.

أما عن توزيع أفراد العينة حسب العمر فيشير الجدول إلى أن نسبة الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة قد بلغت أدنى نسبة بواقع (4%)، في حين وصلت إلى (42.7%) في الفئة العمرية (25-34) سنة وهي أعلى نسبة، تليها مباشرة الفئة العمرية (35-44) سنة وشكلت نسبة (34.7%)، ووصلت النسبة في الفئة العمرية (45-54) إلى (14.7%)، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين تزيد أعمارهم عن 55 سنة بواقع (4%) من مجموع أفراد العينة.

جدول رقم (5-1)

خصائص عينة الدراسة لإستبانة مدى تطبيق برامج إدارة الجودة حسب المتغيرات الديمغرافية

(ن= 75)

المتغيرات الديمغرافية		التكرارات	النسب المئوية (%)
الجنس	ذكور	61	%81.3
	إناث	14	%18.7
العمر	أقل من 25 سنة	3	%4.0
	25- 34 سنة	32	%42.7
	35-44 سنة	26	%34.7
	45-54 سنة	11	%14.7
	55 سنة فأكثر	3	%4.0
المستوى التعليمي	ثانوية عامة أو أقل	4	%5.3
	دبلوم كلية مجتمع	7	%9.3
	بكالوريوس	58	%77.3
	ماجستير	6	%8.0
	دكتوراه	0	%0
الخبرة الإجمالية	أقل من 5 سنوات	14	%18.7
	5-10 سنوات	17	%22.7
	11-15 سنة	19	%25.3
	15 سنة فأكثر	25	%33.3
عدد سنوات الخبرة في المنظمة التي تعمل بها حالياً	أقل من 5 سنوات	25	%33.3
	5-10 سنوات	22	%29.3
	11-15 سنة	17	%22.7
	15 سنة فأكثر	11	%14.7

أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي فيشير الجدول إلى أن ما نسبته (5.3%) يحملون مؤهل علمي ثانوية أو أقل، في حين بلغت نسبة حملة دبلوم كليات مجتمع كانت (9.3%)، ونسبة الذين يحملون مؤهل علمي بكالوريوس بلغت (77.3%) وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة الماجستير (8%)، ولا يوجد من بين أفراد العينة من يحمل شهادة الدكتوراه. يتضح لنا من النتائج ذات العلاقة بالمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة أن أغلب المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى هم من حملة البكالوريوس وهو مؤشر مشجع يدل على اهتمام منظمات القطاع الصناعي المدرج في سوق عمان المالي بوجود ذوي المؤهلات العلمية ضمن المستويات الإدارية المختلفة.

وفيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الإجمالية فيوضح الجدول رقم (5-1)، أن أعلى نسبة كانت ممن لديهم خبرة 15 سنة فأكثر بنسبة (33.3%)، تليها ممن تتراوح

خبرتهم من (11-15) سنة بنسبة (25.3%)، وتتفاوت نسب الخبرات الإجمالية بين المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، فتتراوح نسبة من لديهم خبرات من (5-10) سنوات (22.7%)، في حين تلتها مباشرة نسبة من لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات بواقع (18.7%) وهي أقل النسب.

وتشير النتائج فيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في المنظمة التي يعمل بها حالياً، أن ما نسبته (33.3%) من المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى ممن يملكون أقل من 5 سنوات وتمثل أعلى نسبة، تليها مباشرة ممن تتراوح خبراتهم من (5-10) سنوات وبلغت نسبته (29.3%)، ونسبة من لديهم خبرة (11-15) سنة بلغت (22.7%)، بينما جاءت نسبة الذين زادة خبراتهم عن 15 سنة أقل نسبة حيث بلغت (14.7%).

5. خصائص عينة إستبانة مدى فهم وممارسة أدوات إدارة الجودة

يبين الجدول رقم (5-2)، وصف خصائص عينة الدراسة المتمثلة بالعاملين في الوحدات التنظيمية المختصة بالجودة والعاملين في مجال متابعة تنفيذ برامج الجودة وتدقيقها في المنظمات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، وذلك حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في: الجنس والعمر، والمستوى التعليمي والخبرة الإجمالية، وعدد سنوات الخبرة في المنظمة التي يعمل بها حالياً.

يشير الجدول رقم (5-2) إلى أن نسبة الذكور بلغت (85.5%) في عينة الدراسة بالنسبة للعاملين في الوحدات التنظيمية المختصة بالجودة والعاملين في مجال متابعة تنفيذ برامج الجودة وتدقيقها، و(19.5%) شكلت نسبة الإناث في عينة الدراسة، وبذلك تكون نسبة تمثيل الذكور أعلى من الإناث في العينة.

أما عن توزيع أفراد العينة حسب العمر فيشير الجدول إلى أن نسبة العاملين في الوحدات التنظيمية المختصة بالجودة والعاملين في مجال متابعة تنفيذ برامج الجودة وتدقيقها الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة والذين تتراوح أعمارهم بين (45-54) سنة قد بلغت أدنى نسبة بواقع (2.8%)، في حين وصلت إلى (63.9%) في الفئة العمرية (25- 34) سنة وهي أعلى نسبة، تليها مباشرة الفئة العمرية (35-44) سنة وشكلت نسبة (25.0%)، في حين بلغت نسبة أفراد العينة

الذين تزيد أعمارهم عن 55 سنة بواقع (5.6%) من مجموع أفراد العينة.

جدول رقم (2-5)
خصائص عينة الدراسة لإستبانة مدى فهم وممارسة أدوات إدارة الجودة حسب المتغيرات الديمغرافية (ن= 36)

المتغيرات الديمغرافية		التكرارات	النسب المئوية (%)
الجنس	ذكور	29	%80.5
	إناث	7	%19.5
العمر	أقل من 25 سنة	1	%2.8
	25- 34 سنة	23	%63.9
	35-44 سنة	9	%25.0
	45-54 سنة	1	%2.8
	55 سنة فأكثر	2	%5.6
المستوى التعليمي	ثانوية عامة أو أقل	0	%0.0
	دبلوم كلية مجتمع	1	%2.8
	بكالوريوس	30	%83.3
	ماجستير	5	%13.9
	دكتوراه	0	%0.0
الخبرة الإجمالية	أقل من 5 سنوات	14	%38.9
	5-10 سنوات	9	%25.0
	11-15 سنة	6	%16.7
	15 سنة فأكثر	7	%19.4
عدد سنوات الخبرة في المنظمة التي تعمل بها حالياً	أقل من 5 سنوات	20	%55.6
	5-10 سنوات	8	%22.2
	11-15 سنة	3	%8.3
	15 سنة فأكثر	5	%13.9

أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي فيشير الجدول إلى أن ما نسبته (2.8%) من أفراد العينة يحملون دبلوم كليات مجتمع، ونسبة الذين يحملون مؤهل علمي بكالوريوس بلغت (83.3%) وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة الماجستير (13.9%)، ولا يوجد من بين أفراد العينة ممن يحملون مؤهل علمي ثانوية أو أقل وكذلك شهادة الدكتوراه.

وفيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الإجمالية فيوضح الجدول رقم (2-5)، أن أعلى نسبة كانت ممن لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (38.9%)، تليها ممن تتراوح خبرتهم من (5-10) سنة بنسبة (25.0%)، وتتفاوت نسب الخبرات الإجمالية بين المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، وتتراوح نسبة من لديهم خبرات أكثر من 15 سنة (19.4%)، في حين تلتها مباشرة نسبة من لديهم خبرة تتراوح من (11-15) بواقع (16.7%)

وهي أقل النسب.

وتشير النتائج فيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في المنظمة التي يعمل بها حالياً، أن ما نسبته (55.6%) من العاملين في الوحدات التنظيمية المختصة بالجودة والعاملين في مجال متابعة تنفيذ برامج الجودة وتدقيقها ممن يملكون أقل من 5 سنوات وتمثل أعلى نسبة، تليها مباشرة ممن تتراوح خبراتهم من (5-10) سنوات وبلغت نسبته (22.2%)، ونسبة من لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بلغت (13.9%)، بينما جاءت نسبة الذين تتراوح خبراتهم من (11-15) سنة أقل نسبة حيث بلغت (8.3%).

6. خصائص عينة إستبانة قياس أبعاد المناخ التنظيمي

يبين الجدول رقم (3-5)، وصف خصائص عينة الدراسة المتمثلة بالعاملين على جميع المستويات سواء التشغيلية أو الإدارية في المنظمات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، وذلك حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في: الجنس والعمر، والمستوى التعليمي والخبرة الإجمالية، وعدد سنوات الخبرة في المنظمة التي يعمل بها حالياً.

يشير الجدول رقم (3-5) إلى أن نسبة الذكور بلغت (77.1%) في في عينة الدراسة بالنسبة للعاملين على جميع المستويات سواء التشغيلية أو الإدارية، و(22.9%) شكلت نسبة الإناث في عينة الدراسة ، وبذلك تكون نسبة تمثيل الذكور أعلى من الإناث في العينة.

أما عن توزيع أفراد العينة حسب العمر فيشير الجدول إلى أن نسبة العاملين على جميع المستويات سواء التشغيلية أو الإدارية الذين تزيد أعمارهم عن 55 سنة قد بلغت أدنى نسبة بواقع (1.1%)، في حين وصلت إلى (47.4%) في الفئة العمرية (25- 34) سنة وهي أعلى نسبة، تليها مباشرة الفئة العمرية (35-44) سنة وشكلت نسبة (26.9%)، ووصلت النسبة في الفئة العمرية (45-54) إلى (7.4%)، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة بواقع (17.1%) من مجموع أفراد العينة.

أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي فيشير الجدول إلى أن ما نسبته (17.1%) من أفراد العينة يحملون مؤهل علمي ثانوية أو أقل، في حين بلغت نسبة حملة دبلوم كليات مجتمع كانت (21.7%)، ونسبة الذين يحملون مؤهل علمي بكالوريوس بلغت (58.3%)

وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة الماجستير (2.9%)، ولا يوجد من بين افراد العينة من يحمل شهادة الدكتوراه.

جدول رقم (3-5)
خصائص عينة الدراسة لإستبانة قياس أبعاد المناخ التنظيمي حسب المتغيرات الديمغرافية
(ن= 175)

المتغيرات الديمغرافية		التكرارت	النسب المئوية %
الجنس	ذكور	135	%77.1
	إناث	40	%22.9
العمر	أقل من 25 سنة	30	%17.1
	25- 34 سنة	83	%47.4
	35-44 سنة	47	%26.9
	45-54 سنة	13	%7.4
	55 سنة فأكثر	2	%1.1
المستوى التعليمي	ثانوية عامة أو أقل	30	%17.1
	دبلوم كلية مجتمع	38	%21.7
	بكالوريوس	102	%58.3
	ماجستير	5	%2.9
	دكتوراه	0	%0
الخبرة الإجمالية	أقل من 5 سنوات	71	%40.6
	5-10 سنوات	26	%14.9
	11-15 سنة	34	%19.4
	15 سنة فأكثر	44	%25.1
عدد سنوات الخبرة في المنظمة التي تعمل بها حالياً	أقل من 5 سنوات	91	%52.0
	5-10 سنوات	25	%14.3
	11-15 سنة	30	%17.1
	15 سنة فأكثر	29	%16.6

وفيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الإجمالية فيوضح الجدول رقم (3-5)، أن أعلى نسبة كانت ممن لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (40.6%)، تليها ممن تزيد خبرتهم عن 15 سنة بنسبة (25.1%)، وتتفاوت نسب الخبرات الإجمالية بين العاملين على جميع المستويات سواء التشغيلية أو الإدارية ، فتتراوح نسبة من لديهم خبرات تتراوح من (11-15) سنة (19.4%)، في حين تلتها مباشرة نسبة من لديهم خبرة تتراوح من (5-10) بواقع (14.9%) وهي أقل النسب.

وتشير النتائج فيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في المنظمة التي يعمل

بها حاليا، أن ما نسبته (52.0%) من العاملين على جميع المستويات سواء التشغيلية أو الإدارية ممن يملكون أقل من 5 سنوات وتمثل أعلى نسبة، تليها مباشرة ممن تتراوح خبراتهم من (11-15) سنة وبلغت نسبته (17.1%)، ونسبة من لديهم خبرة أكثرمن15 سنة بلغت (16.6%)، بينما جاءت نسبة الذين تتراوح خبراتهم من (5-10) سنوات أقل نسبة حيث بلغت (14.3%).

5.3 إجابة أسئلة الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما هو مدى تطبيق منظمات القطاع الصناعي الأردني لبرامج إدارة الجودة من وجهة نظر المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمتمثلة بالمجالات التالية: برنامج إدارة الجودة الشاملة، وبرامج تدريب الموظفين على قضايا الجودة، والفحص و التفتيش المستمر، وقنوات اقتراحات الموظفين، وحلقات الجودة؟

البرنامج الأول: إدارة الجودة الشاملة

تم قياس هذا المجال من خلال الركائز التالية: إرضاء الزبون، والتحسين المستمر، فرق العمل، والتمكين. ويبين الجدول رقم (4-5) أبرز النتائج المتعلقة بتطبيق هذه الركائز.

يتضح من الجدول رقم (4-5) والمتعلق بقياس مدى تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بأن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.75)، مما يدل على أن معظم أفراد العينة يرون أن برنامج إدارة الجودة الشاملة يطبق بدرجة عالية، إذ يقع ضمن التطبيق العالي استناداً إلى المقياس المعتمد في هذه الدراسة.

ويتكون هذا البرنامج من أثني عشر فقرة (12)، تحدد من مجملها درجة تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الصناعية، وقد أشتمل على أربع ركائز موضحة في الجدول رقم (5-4)، إذ بلغ أعلى متوسط حسابي (4.11) للفقرة (2) و(4.07) للفقرة (3) ضمن مبدأ أرضاء الزبون، وهو ما يعبر عن متوسط عالي استنادا للمقياس المعتمد بالدراسة.

ويلاحظ بين فقرات الإستبانة التقارب في المتوسط الحسابي فقد تراوح بين (4.11) و(3.51) بينما كانت (3.49) للفقرة (9)، وهذا دلالة عالية على تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بركائزها الأربعة المبينة (إرضاء الزبون، والتحسين المستمر، وفرق العمل، والتمكين). في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري ما بين (0.82) و(1.00) مما يعني أن هناك تباين في

اتجاهات عينة الدراسة قليلة.

الجدول رقم (5-4)
المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول مدى تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة (ن= 75)

الرقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أ- إرضاء الزبون (Customer Satisfaction)				
.1	تعمل منظمتكم على توفير قنوات اتصال مع الزبائن مثل (رسائل البريد، موقع على الانترنت، أو استطلاع للزبائن)، لمعرفة ملاحظتهم وأرائهم واحتياجاتهم حول المنتجات والخدمات التي تقدمها منظمتكم.	3.73	11.0	عالية
.2	يتم الأخذ بعين الاعتبار بوجهات نظر واحتياجات الزبائن في تصميم منتجاتنا.	4.11	0.91	عالية
.3	يهتم جميع العاملين في المستويات المختلفة لملاحظات وشكاوي الزبائن.	4.07	0.86	عالية
ب- التحسين المستمر (Continuous Improvement)				
.4	لدى منظمتكم العديد من الأنظمة والبرامج التي تهدف إلى التقليل من الهدر(سواء تكلفة مادية او وقت) لجميع عملياتها التشغيلية والإدارية.	3.80	0.99	عالية
.5	تحفز وتدعم منظمتكم عمليات البحث والتقصي والتحسين المستمر لجميع المنتجات والخدمات والعمليات.	3.69	0.88	عالية
.6	تقدم إدارة منظمتكم مجموعة من الحقائق والمعلومات التي تسهم في دعم جهود إدارة الجودة في التطوير والتحسين.	3.72	0.92	عالية
ج- فرق العمل (Teamwork)				
.7	تقوم منظمتكم بتشكيل فرق عمل تعمل بشكل جماعي وبروح الفريق الواحد.	3.72	01.0	عالية
.8	تتمتع فرق العمل في منظمتكم بالمسؤولية عن إدارة العمل المناط بها.	3.69	0.91	عالية
.9	تولى البرنامج التدريبية أهميه لدور فرق العمل وتطبيقاتها في منظماتكم.	3.49	0.95	متوسطة
د- التمكين (Empowerment)				
.10	يتم إعطاء الأفراد العاملين في منظمتكم سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل مسؤولية أعمالهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.	3.51	0.95	عالية
.11	يتاح للأفراد العاملين في منظمتكم فعل ما هو ضروري لمصلحة المنظمة أو ما تحتاج إليه.	3.79	0.93	عالية
.12	تقوم منظمتكم بتوفير المعلومات التي يحتاجها الأفراد العاملين لصنع القرارات التي تتعلق بسير الأعمال التي يؤدونها.	3.63	0.82	عالية
	المتوسط الحسابي العام	3.75		عالية

البرنامج الثاني: تدريب العاملين على قضايا الجودة

يوضح الجدول رقم (5-5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول مدى تدريب الموظفين على قضايا الجودة في المنظمات الصناعية.

ومن خلال نتائج الجدول رقم (5-5) فنجد أن المتوسط العام بلغ (3.48)، مما يدل على أن معظم أفراد العينة يرون أن التدريب على قضايا الجود يتم بدرجة تقترب من الحدود الدنيا للدرجة العالية، استنادا إلى المقياس المعتمد في هذه الدراسة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Sharma, 2006) التي أظهرت ان هناك اهتمام لدى الشركات الكبيرة بالتدريب.

الجدول رقم (5-5)
المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول مدى تدريب الموظفين على قضايا الجودة (ن= 75)

الرقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
.13	تعمل منظمتكم على توفير التدريب المرتبط بقضايا الجودة للعاملين في المنظمة بشكل مستمر.	3.48	0.88	متوسطة
.14	يتم تقييم احتياجات التدريب الضرورية للأفراد والمنظمة في ضوء واقع القضايا المرتبطة بالجودة في منظمتكم.	3.53	0.91	عالية
.15	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية المقدمة للأفراد العاملين في منظمتكم في ضوء القضايا المرتبطة بالجودة.	3.43	0.89	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.48		متوسطة

ويتضمن هذا البرنامج (3) فقرات، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (3.53) و(3.43)، حيث تقع الفقرة (13) و(15) ضمن المتوسط الحسابي المتوسط حسب المقياس المستخدم في التحليل، في حين تقع الفقرة (14) والتي تقييم احتياجات التدريب الضرورية للأفراد والمنظمة في ضوء واقع القضايا المرتبطة بالجودة في المنظمة ضمن المتوسط الحسابي المرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.53).

البرنامج الثالث: الفحص والتفتيش المستمر

يوضح الجدول رقم (5-6) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول مدى تطبيق الفحص والتفتيش المستمر في المنظمات الصناعية. ومن خلال نتائج الجدول رقم (5-6) فنجد أن المتوسط العام بلغ (4.12)، مما يدل على أن معظم أفراد العينة يرون أن الفحص والتفتيش المستمر يطبق بدرجة عالية، استنادا إلى المقياس المعتمد في هذه الدراسة. ويتضمن هذا البرنامج (3) فقرات، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.16) و(4.09)، حيث تقع كل الفقرات ضمن المتوسط الحسابي المرتفع حسب المقياس المستخدم في التحليل. ويعزى هذا الارتفاع في المتوسط الحسابي إلى درجة الموافقة الشديدة من قبل أفراد العينة عن مستوى تطبيق الفحص و التفتيش المستمر من قبل المنظمة.

الفقرات قد حصلت على متوسط حسابي متوسط تراوح بين (2.75) و(2.39). كما هو مبين في الجدول رقم (5-8).

الجدول رقم (5-8)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول مدى تطبيق حلقات الجودة (ن= 75)

الرقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
.21	تعمل منظمتكم على بناء حلقات الجودة (وهي عبارة عن مجموعات صغيرة من المتطوعين يتراوح عدد أعضائها من 4 إلى 15 عضو من نفس مجال العمل (القسم او الدائرة)، ويجتمعون بشكل منتظم لتعريف وتحليل وحل قضايا الجودة ومشكلاتها ضمن حدود مسؤولياتهم، ويكون بالأصل لأعضاء هذه الحلقات مهام وواجبات أخرى أساسية)	2.39	1.09	متوسطة
.22	تعمل منظمتكم على تدريب أعضاء حلقات الجودة بشكل دائم علي تقنيات حل المشكلات.	2.53	0.96	متوسطة
.23	تهتم منظمتكم بالنتائج والاقتراحات والحلول المقدمة من أعضاء حلقات الجودة.	2.75	0.95	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	2.56		متوسطة

ويبين الجدول رقم (5-9) ملخص لأبرز النتائج المتعلقة بمدى تطبيق الشركات الصناعية عينة الدراسة لبرامج الجودة.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (5-9) أن أفضل ممارسة كانت لصالح برنامج الفحص والتفتيش المستمر حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.12)، وجاء في المرتبة الثانية وبممارسة عالية أيضاً برنامج إدارة الجودة الشاملة وبمتوسط حسابي (3.75) وفي المرتبة الثالثة جاء برنامج المتعلق بتدريب الموظفين على قضايا الجودة بمتوسط حسابي (3.48) وبممارسة متوسطة.

في حين جاء برنامج قنوات اقتراحات الموظفين في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وبممارسة متوسطة، أما برنامج حلقات الجودة فكان أدناها ممارسةً حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.56) وبممارسة متوسطة من قبل الشركات عينة الدراسة.

الجدول رقم (5-9)

ملخص لأبرز النتائج المتعلقة بمدى تطبيق الشركات الصناعية عينة الدراسة لبرامج الجودة

البرنامج		أفضل ممارسة	أدنى ممارسة
الفحص والتفتيش المستمر (4.12)		تفعيل برامج الفحص والتفتيش على مدخلات الأنظمة التصنيعية في المنظمة. (4.11)	تفعيل برامج الفحص والتفتيش على مخرجات الأنظمة التصنيعية في المنظمة (4.09)
برنامج إدارة الجودة الشاملة (3.75)	إرضاء الزبون (3.97)	الأخذ بعين الاعتبار بوجهات نظر واحتياجات الزبائن في تصميم المنتجات. (4.11)	توفير قنوات اتصال مع الزبائن مثل (رسائل البريد، موقع على الانترنت، أو استطلاع للزبائن)، لمعرفة ملاحظتهم وأرائهم واحتياجاتهم حول المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة. (3.73)
	التحسين المستمر (3.73)	ممارسة العديد من الأنظمة والبرامج التي تهدف إلى التقليل من الهدر (سواء تكلفة مادية او وقت) لجميع العمليات التشغيلية والإدارية. (3.80)	تحفيز ودعم المنظمة عمليات البحث والتقصي والتحسين المستمر لجميع المنتجات والخدمات والعمليات. (3.69)
	فرق العمل (3.63)	قيام منظمة بتشكيل فرق عمل تعمل بشكل جماعي وبروح الفريق الواحد. (3.72)	أعطاء البرنامج التدريبية أهميه لدور فرق العمل وتطبيقاتها في منظمات. (3.49)
	التمكين (3.64)	إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في المنظمة فعل ما هو ضروري لمصلحة المنظمة أو ما تحتاج إليه. (3.79)	إعطاء الأفراد العاملين في المنظمة سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل مسؤولية أعمالهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.(3.51)
تدريب الموظفين على قضايا الجودة (3.48)		تقييم احتياجات التدريب الضرورية للأفراد والمنظمة في ضوء واقع القضايا المرتبطة بالجودة في المنظمة. (3.53)	تقييم فعالية البرامج التدريبية المقدمة للأفراد العاملين في بها في ضوء القضايا المرتبطة بالجودة. (3.43)
قنوات اقتراحات الموظفين (3.45)		فتح قنوات لاقتراحات العاملين مثل (استفتاءات، اجتماعات شخصية وجهاً لوجه، جلسات عمل، سياسة الباب المفتوح، صندوق اقتراحات) لتحسين القضايا المرتبطة بالجودة. (3.49)	اهتمام المنظمة بنتائج قنوات اقتراحات العاملين، والاستفادة من الأفكار والاقتراحات البناءة. (3.40)
حلقات الجودة (2.56)		تعمل المنظمة على بناء حلقات الجودة (وهي عبارة عن مجموعات صغيرة من المتطوعين يتراوح عدد أعضائها من 4 إلى 15 عضو من نفس مجال العمل (القسم أو الدائرة)، ويجتمعون بشكل منتظم لتعريف وتحليل وحل قضايا الجودة ومشكلاتها ضمن حدود مسؤولياتهم، ويكون بالأصل لأعضاء هذه الحلقات مهام وواجبات أخرى أساسية). (2.39)	اهتمام المنظمة بالنتائج والاقتراحات والحلول المقدمة من أعضاء حلقات الجودة. (2.75)

(*) الأرقام بين الأقواس تشير إلى قيم المتوسطات الحسابية للفقرات.

الجدول رقم (5-6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول مدى تطبيق الفحص والتفتيش المستمر (ن= 75)

الرقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
.16	يتم تفعيل برامج الفحص والتفتيش على مخرجات الأنظمة التصنيعية في منظمتكم.	4.09	0.84	عالية
.17	يتم تفعيل برامج الفحص والتفتيش على عمليات الأنظمة التصنيعية في منظمتكم.	4.11	0.69	عالية
.18	يتم تفعيل برامج الفحص والتفتيش على مدخلات الأنظمة التصنيعية في منظمتكم.	4.16	0.70	عالية
	المتوسط الحسابي العام	4.12		عالية

البرنامج الرابع: قنوات اقتراحات الموظفين

يوضح الجدول رقم (5-7) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول مدى قنوات اقتراحات الموظفين في المنظمات الصناعية.

الجدول رقم (5-7)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول مدى تطبيق قنوات اقتراحات الموظفين (ن= 75)

الرقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
.19	تعمل منظمتكم على فتح قنوات لاقتراحات العاملين مثل (استفتاءات، اجتماعات شخصية وجهاً لوجه، جلسات عمل، سياسة الباب المفتوح، صندوق اقتراحات) لتحسين القضايا المرتبطة بالجودة.	3.49	1.06	متوسطة
.20	تهتم منظمتكم بنتائج قنوات اقتراحات العاملين، والاستفادة من الأفكار والاقتراحات البناءة.	3.40	1.01	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.45		متوسطة

من خلال نتائج الجدول رقم (5-7) نجد أن المتوسط العام بلغ (3.45)، مما يدل على أن معظم أفراد العينة يرون أن قنوات اقتراحات الموظفين تطبق بدرجة متوسطة، استنادا إلى المقياس المعتمد في هذه الدراسة. ويتضمن هذا البرنامج فقرتين، الأولى بمتوسط (3.49) والثانية بمتوسط (3.40)، هذا يدل إلى أن هاتين الفقرتين تمارسان بدرجة متوسطة.

البرنامج الخامس: حلقات الجودة

بالنسبة للبرنامج الخامس والمتعلق بحلقات الجودة والمتكون من (3) فقرات، فقد حصل على متوسط حسابي عام (2.56) كما هو موضح في الجدول رقم (5-8). ونلاحظ أن جميع

السؤال الثاني: ما هو مدى فهم وممارسة منظمات القطاع الصناعي الأردني لأدوات الجودة من وجهة نظر العاملين في الوحدات التنظيمية المختصة بالجودة والعاملين في مجال متابعة تنفيذ برامج الجودة وتدقيقها؟

توضح الجداول (5-10) و(5-11) الترتيب التنازلي للمتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، وهم العاملين في الوحدات التنظيمية المختصة بالجودة والعاملين في مجال متابعة تنفيذ برامج الجودة وتدقيقها في المنظمات الصناعية، حول مدى فهم وتطبيق أدوات إدارة الجودة.

الجدول رقم (5-10)
المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول مدى فهم أدوات إدارة الجودة (ن= 36)

التسلسل	الأداة	مدى الفهم		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
.1	مخطط التدفق	4.31	0.71	عالية
.2	خريطة التدفق ابتداءً من الموردين إلى الزبائن	4.06	1.01	عالية
.3	المقارنة المرجعية	3.47	0.97	متوسطة
.4	مصفوفة ترتيب الأولويات	3.39	0.84	متوسطة
.5	خريطة السيطرة	3.19	0.92	متوسطة
.6	مخطط الشجرة	3.17	0.74	متوسطة
.7	لوحة الانتشار	3.17	0.65	متوسطة
.8	تحليل السبب والنتيجة	3.06	0.71	متوسطة
.9	العصف الذهني	2.92	0.87	متوسطة
.10	مخطط المصفوفة	2.92	1.02	متوسطة
.11	قائمة التأشير	2.89	0.78	متوسطة
.12	خريطة باريتو	2.89	0.95	متوسطة
.13	مخطط العلاقات التفاعلية	2.89	0.75	متوسطة
.14	خريطة التحليل	2.78	0.93	متوسطة
	المتوسط العام	3.22		متوسطة

نلاحظ من هذا الجدول رقم (5-10) أن المتوسط العام بلغ (3.22) لفهم الأدوات، في حين بلغ (1.81) لممارستها. مما يدل على أن معظم أفراد العينة يفهمون أدوات إدارة الجودة بدرجة متوسطة ويمارسوها بدرجة متدنية، استناداً إلى المقياس المعتمد في هذه الدراسة.

ويقيس هذا الجزء مدى فهم وتطبيق (14) أداة لإدارة الجودة. فيما يخص فهم الأدوات، كان أعلى متوسط حسابي للأداة " مخطط التدفق" حيث بلغ (4.31)، تلتها الأداة "خريطة التدفق ابتداءً

من الموردين إلى الزبائن" بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، مما يدل على فهم أفراد العينة لهاتين الأداتين بدرجة عالية. أما بقية الأدوات فكان مدى الفهم لها بدرجة متوسط حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي من (3.47) إلى (2.78) وهو أدنى متوسط حسابي وكان للأداة "خريطة التحليل".

الجدول رقم (5-11)
المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول مدى ممارسة أدوات إدارة الجودة   (ن= 36)

التسلسل	الأداة	مدى الممارسة		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
.1	قائمة التأشير	3.31	0.98	متوسطة
.2	العصف الذهني	2.81	0.95	متوسطة
.3	المقارنة المرجعية	2.17	1.03	متوسطة
.4	مخطط التدفق	2.08	1.05	متوسطة
.5	خريطة التدفق ابتداءً من الموردين إلى الزبائن	2.00	1.22	متوسطة
.6	خريطة السيطرة	1.86	1.22	متدنية
.7	تحليل السبب والنتيجة	1.72	0.91	متدنية
.8	مصفوفة ترتيب الأولويات	1.67	1.15	متدنية
.9	مخطط الشجرة	1.44	0.91	متدنية
.10	لوحة الانتشار	1.44	0.88	متدنية
.11	خريطة التحليل	1.28	1.09	متدنية
.12	مخطط المصفوفة	1.25	1.13	متدنية
.13	خريطة باريتو	1.22	0.96	متدنية
.14	مخطط العلاقات التفاعلية	1.06	1.24	متدنية
	المتوسط الحسابي العام	**1.81**		**متدنية**

أما بالنسبة لممارسة أدوات إدارة الجودة، فيشير الجدول رقم (5-11) إلى أن "قائمة التأشير" كانت الأعلى ممارسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.31)، تلتها " العصف الذهني" بمتوسط حسابي بلغ (2.81)، وكانت أيضا كل من الأدوات "المقارنة المرجعية" و"مخطط التدفق" و"خريطة التدفق ابتداءً من الموردين إلى الزبائن" تمارس بدرجة متوسطة متدنية نسبياً وبمتوسطات حسابية تراوحت من (2.17) إلى (2.00). وأما بقية الأدوات فكان مدى الممارسة لها بدرجة متدنية حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي من (1.86) إلى (1.06) وهو أدنى متوسط حسابي وكان للأداة "مخطط العلاقات التفاعلية". وهذه النتيجة تتفق بعض الشيء مع دراسة (Ahmed and Hassan, 2003) التي أظهرت أن هناك اهتمام لدى الشركات قائمة التأشير ومخطط التدفق الكبيرة، وتتفق معها أيضاً بدرجة ممارسة الأدوات التالية؛ مخطط المصفوفة،

ومخطط العلاقات، ومخطط الشجرة، وخريطة التحليل التي تستخدم بشكل نادر في تلك الشركات. وتتعارض مع دراسة (Sharma, 2006) من حيث درجة ممارسة المقارنة المرجعية التي أظهرت بأنها تمارس بدرجة كبيرة. وبمقارنة مع دراسة (Khanna, 2006) فقد اتفقت النتائج بما يخص درجة ممارسة أدوات الجودة التالية: لوحة الانتشار، مخطط الشجرة والمقارنة المرجعية حيث كانت تستخدم بدرجات متوسطة أو منخفضة.

السؤال الثالث: ما هي أبرز سمات أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في منظمات القطاع الصناعي الأردني؟

البُعد الأول: الهيكل التنظيمي

يبين الجدول رقم (5-12) نتائج آراء أفراد العينة حول بُعد الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد المناخ التنظيمي في المنظمات الصناعية الأردنية، حيث يحتوي هذا البعد على (7) فقرات.

الجدول رقم (5-12)
المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول بُعد الهيكل التنظيمي (ن= 175)

الرقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
.1	هيكل الإدارة العامة(العليا) والإدارات التابعة لها متكامل ومناسب لتحقيق الأهداف.	3.79	0.81	عالية
.2	هناك انسجام واضح بين الإدارة العامة (العليا) والإدارات والأقسام التابعة لها.	3.57	0.92	عالية
.3	تتسم العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس في منظمتكم بالتعاون المتبادل.	3.73	0.97	عالية
.4	تتناسب طبيعة تخصصي مع طبيعة مهامي وواجباتي ووظيفتي.	3.51	0.90	عالية
.5	تتسم خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين في منظمتكم بالوضوح و التسلسل.	3.59	0.95	عالية
.6	تتصف مهامي وصلاحياتي بالمرونة، أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات.	3.86	0.89	عالية
.7	يتم توسيع نطاق أشراف المديرين (عدد الموظفين التابعين لهم مباشرة) في منظمتكم للحد من الرقابة المباشرة والضيقة، ولإعطاء العاملين صلاحيات أكثر.	3.41	0.91	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.64		عالية

نلاحظ من الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت ما بين (3.86) و(3.41)، وأن قيم الانحراف المعياري تراوحت ما بين (0.81-0.97) وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.64)، وقد حصلت الفقرة (6) على أعلى متوسط حسابي حيث تشير إلى وجود

مرونه في المهام والصلاحيات بدرجه عاليه. وكان للفقرات من (1-6) متوسطات حسابية أكثر من (3.51) هذا يعني أنها بدرجة عالية وذلك حسب مقياس التحليل المستخدم في هذه الدراسة. في حين جاءت الفقرة (7) بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.41).

البُعد الثاني:نظم وإجراءات العمل

تكون هذا البعد من (5) فقرات بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.72)، ونلاحظ من الجدول رقم (5-13) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت ما بين (4.05) و(3.34)، وقد حصلت الفقرة (9) على أعلى متوسط حسابي حيث تشير إلى وجود التزام بإجراءات العمل المحددة خلال أداء العمل. وكانت جميع الفقرات بدرجة موافقة عالية باستثناء الفقرة (12) كانت بموافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.34). أما الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد كانت أقل من (1) وهذا يعكس تقارب الإجابات وعدم تشتتها وتمركزها حول الوسط.

الجدول رقم (5-13)
المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول بُعد نظم وإجراءات العمل (ن=175)

الرقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
.1	يتوفر في منظمتكم دليل الأنظمة الذي يوثق إجراءات العمل.	3.87	0.97	عالية
.2	تلتزم خلال أدائك لعملك بإجراءات العمل المحددة.	4.05	0.77	عالية
.3	يتم تطوير وتحديث في أنظمة المنظمة وإجراءات العمل التي تخصك.	3.63	0.97	عالية
.4	لديك حرية في جدولة أعمالك وتحديد آلية أدائها.	3.70	0.99	عالية
.5	يخلو عملك من الإجراءات الروتينية المعقدة.	3.34	0.84	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.72		عالية

البُعد الثالث: الاتصالات

يوضح الجدول رقم (5-14) نتائج أفراد العينة حول نظرتهم للاتصالات داخل المنظمة. ويتكون هذا البعد من (6) فقرات وهي من (13-18)، وكما نلاحظ من الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.95) و(3.55) وجاءت حسب مقياس التحليل عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (3.74)، وقد حصلت الفقرة رقم (14) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.95) والمتعلقة بدور الاتصالات الغير رسمية في تحسين العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين. وكان للفقرة (18) أقل متوسط حسابي بلغ (3.55). كما كانت جميع قيم الانحرافات المعيارية أقل من (1).

الجدول رقم (5-14)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول بُعد الاتصالات (ن=175)

الرقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
.1	تسمح لك وسائل الاتصال مع الإدارة ان تحصل على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب.	3.75	0.99	عالية
.2	يتم التواصل معك باستخدام وسائل الاتصال السريعة والدقيقة لتنفذ الأعمال والتوجيهات.	3.86	0.95	عالية
.3	تعتمد على وسائل الاتصال الحديثة مثل (الانترنت، البريد الإلكتروني، الشبكات الداخلية والخارجية).	3.55	0.76	عالية
.4	تلعب الاتصالات الغير رسمية بينك وبين العاملين دوراً في تحسين العلاقات الإنسانية والاجتماعية معهم وبينهم.	3.95	0.97	عالية
.5	يتم تبادل الأفكار والمعلومات بينك وبين رئيسك ومرؤوسيك من خلال تفعيل التغذية العكسية.(أي إعلام كل منكما الأخر بنتائج عملية أو نشاط، حيث يكون هذا الإعلام عبارة عن رد تقييمي)	3.73	0.92	عالية
.6	تشارك بمناقشة المشكلات والقضايا المرتبطة بعملك.	3.61	0.73	عالية
	المتوسط الحسابي العام	3.74		عالية

البُعد الرابع: عملية اتخاذ القرار

يبين الجدول رقم (5-15) نتائج أراء أفراد العينة حول بُعد عملية اتخاذ القرار، حيث يحتوي هذا البعد على (7) فقرات.

نلاحظ من الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت ما بين (3.72) و(3.38)، وأن قيم الانحراف المعياري تراوحت ما بين (0.81-1.00) وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.54)، وقد حصلت الفقرة (23) على أعلى متوسط حسابي حيث تشير إلى أنه يتم اتخاذ القرارات في المنظمة على قاعدة من المعلومات الكافية والملائمة بدرجه عاليه. وكان للفقرات (19 و22-24) متوسطات حسابية أكثر من (3.51) هذا يعني أنها بدرجة عالية وذلك حسب مقياس التحليل المستخدم في هذه الدراسة. في حين جاءت الفقرتين (20 و21) بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.41) و(3.38) على التوالي.

البُعد الخامس: إدارة الموارد البشرية وتنميتها

يوضح الجدول رقم (5-16) نتائج أفراد العينة حول نظرتهم لسياسة المنظمة في إدارة الموارد البشرية وتنميتها. ويشكل هذا البعد (8) فقرات وهي من (25-32)، وكما نلاحظ من الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.51) و(2.98) وجاءت حسب مقياس التحليل متوسطة باستثناء الفقرة (27) والتي نصت "تحرص الإدارة في منظمتكم على جذب

الكوادر البشرية المؤهلة لضمها إلى القوة العاملة" جاءت عالية، و بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (3.28)، وكان للفقرة (32) أقل متوسط حسابي بلغ (2.98). كما كانت جميع قيم الانحرافات المعيارية أقل من (1).

الجدول رقم (5-15)
المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول بُعد عملية اتخاذ القرار (ن= 175)

الرقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
.1	يتم دراسة القرارات في منظمتكم قبل صدورها لتحديد مدى اتفاقها وتجانسها مع الصالح العام للمنظمة.	3.60	0.92	عالية
.2	يتبع صانعي ومتخذي القرار في منظمتكم المعايير والوسائل والأدوات التي تسهم في تحسين وضعية القرار.	3.41	1.00	متوسطة
.3	يلجأ متخذي القرارات في منظمتكم إلى المشاورات والاستطلاعات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وأثرها.	3.38	0.81	متوسطة
.4	يتم تقيم البدائل المتاحة للقرارات من قبل متخذي وصانعي القرار في منظمتكم.	3.53	0.88	عالية
.5	يتم اتخاذ القرارات في منظمتكم على قاعدة من المعلومات الكافية والملائمة.	3.72	0.96	عالية
.6	ترتكز عملية صنع القرار في منظمتكم على النظرة المستقبلية.	3.60	0.92	عالية
	المتوسط الحسابي العام	3.54		عالية

الجدول رقم (5-16)
المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول بُعد إدارة الموارد البشرية وتنميتها (ن= 175)

الرقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
.1	يوجد وصف واضح لوظيفتي، سواء واجباتي وصلاحياتي وحقوقي.	3.49	0.81	متوسطة
.2	تهتم الإدارات في منظمتي بتنميتي وتطويري بشكل ينسجم مع التطورات والمستجدات الطارئة في بيئة العمل.	3.47	0.93	متوسطة
.3	تحرص الإدارة في منظمتكم على جذب الكوادر البشرية المؤهلة لضمها إلى القوة العاملة.	3.51	1.09	عالية
.4	يتم تصميم وإعداد معايير محددة لأدائي.	3.27	1.02	متوسطة
.5	تشعر بالعدالة تجاه نظام الرواتب والأجور والمكافآت.	3.18	0.91	متوسطة
.6	تتبع الإدارات في منظمتكم الأساليب والإجراءات التي تتوافق مع الأنظمة و التعليمات المطبقة فيما يتعلق بالترقيات المستحقة للعاملين.	3.29	0.77	متوسطة
.7	يتم تقديم حوافز معنوية وتشجيعية للأفراد العاملين المتميزين نظير جهودهم في أتقان أعمالهم.	3.05	0.88	متوسطة
.8	هناك توافق بين حجم المزايا التي أحصل عليها مقارنة مع حجم العطاء الذي أقدمه.	2.98	0.98	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.28		متوسطة

البُعد السادس: الصراع التنظيمي

تكون هذا البعد من (3) فقرات بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.22)، ونلاحظ من

الجدول رقم (17-5) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد بلغت (3.24) للفقرتين (33) و(34) وهو أعلى متوسط حسابي، أما الفقرة (35) فبلغت (3.17) والتي نصت على "يتم تشجيعي لطرح الآراء و الأفكار حتى وأن اختلفت مع آراء الرؤساء وأفكارهم في المنظمة التي أعمل بها". وكانت جميع الفقرات بدرجة موافقة متوسطة. أما الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد كانت أقل من (1) وهذا يعكس تقارب الإجابات وعدم تشتتها وتمركزها حول الوسط.

الجدول رقم (17-5)
المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول بُعد الصراع التنظيمي (ن= 175)

الرقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	يتم النظر إلى التعارض في وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين على أنها ظاهرة صحية وطبيعية.	3.24	0.71	متوسطة
2.	يعمل المديرون في منظمتكم على حل مواقف الصراع من خلال الوصول إلى أتفاق يوازن بين وجهات النظر المتعارضة والمتضاربة.	3.26	1.01	متوسطة
3.	يتم تشجيعي لطرح الآراء و الأفكار حتى وأن اختلفت مع آراء الرؤساء وأفكارهم في المنظمة التي أعمل بها.	3.17	0.95	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.22		متوسطة

البُعد السابع والأخير: الهوية التنظيمية

يبين الجدول رقم (18-5) نتائج أراء أفراد العينة حول بُعد الهوية التنظيمية، حيث يحتوي هذا البعد على (5) فقرات.

الجدول رقم (18-5)
المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في المنظمات الصناعية حول بُعد الهوية التنظيمية (ن= 175)

الرقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	أشعر بالاعتزاز والافتخار بمنظمتي.	3.56	0.73	عالية
2.	يسود جو الثقة وغياب التوتر والضغط في العلاقات بيني وبين أفراد التنظيم.	3.51	0.86	عالية
3.	يتم تغليب المصلحة الشخصية على مصلحة المنظمة لدى معظم الموظفين.	1.88	0.77	متدنية
4.	لدي شعور بالانتماء إلى منظمتي.	3.25	0.76	متوسطة
5.	تعبر منظمتكم عن اهتمامها بموظفيها.	3.33	0.81	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.11		متوسطة

نلاحظ من الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت ما بين (3.56) و(1.88)، وأن قيم الانحراف المعياري تراوحت ما بين (0.73-0.86) وبلغ المتوسط الحسابي

العام لهذا البعد (3.11)، وقد حصلت الفقرة (36) والتي نصت على " أشعر بالاعتزاز والافتخار بمنظمتي" على أعلى متوسط حسابي حيث تشير إلى درجه موافقة عاليه من قبل أفراد العينة. تلتها الفقرة (37) بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وهي أيضاً بدرجة موافقة عالية، وكان للفقرات (39 و40) متوسطات حسابية (3.25 و3.33) هذا يعني أنها بدرجة متوسطة وذلك حسب مقياس التحليل المستخدم في هذه الدراسة. في حين جاءت الفقرة (38) بدرجة متدنية وبأقل متوسط حسابي حيث بلغ (1.88).

يبين الجدول رقم (5-19) ملخص لأبرز النتائج المتعلقة بمدى توافر مقومات أبعاد المناخ التنظيمي.

الجدول رقم (5-19)
ملخص لأبرز النتائج المتعلقة بمدى توافر مقومات أبعاد المناخ التنظيمي.

الأبعاد	أفضل ممارسة	أدنى ممارسة
الاتصالات (3.74)	الاتصالات الغير رسمية بين العاملين لها دوراً في تحسين العلاقات الإنسانية والاجتماعية بينهم. **(3.95)**	الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة مثل (الإنترنت، البريد الإلكتروني، الشبكات الداخلية والخارجية). **(3.55)**
نظم وإجراءات العمل (3.72)	الالتزام بإجراءات العمل المحددة خلال أداء العمل. **(4.05)**	خلو العمل من الإجراءات الروتينية المعقدة. **(3.34)**
الهيكل التنظيمي (3.64)	مرونة المهام والصلاحيات، أي تكون قابلة للتعديل لمواجهة التغيرات. **(3.86)**	توسيع نطاق أشراف المديرين (عدد الموظفين التابعين لهم مباشرة) في المنظمة للحد من الرقابة المباشرة والضيقة، ولإعطاء العاملين صلاحيات أكثر. **(3.41)**
عملية اتخاذ القرار (3.54)	يتم اتخاذ القرارات على قاعدة من المعلومات الكافية والملائمة. **(3.72)**	يلجأ متخذي القرارات في المنظمة إلى المشاورات والاستطلاعات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وأثرها. **(3.38)**
إدارة الموارد البشرية وتنميتها (3.28)	تحرص الإدارة في المنظمة على جذب الكوادر البشرية المؤهلة لضمها إلى القوة العاملة. **(3.51)**	التوافق بين حجم المزايا التي يحصل عليها العاملين مقارنةً مع حجم العطاء الذي يقدموه. **(2.98)**
الصراع التنظيمي (3.22)	عمل المديرون في المنظمة على حل مواقف الصراع من خلال الوصول إلى أتفاق يوازن بين وجهات النظر المتعارضة والمتضاربة. **(3.26)**	تشجيع العاملين لطرح الآراء و الأفكار حتى وأن اختلفت مع آراء الرؤساء وأفكارهم في المنظمة. **(3.17)**
الهوية التنظيمية (3.11)	شعور العاملين بالاعتزاز والافتخار بمنظمتهم. **(3.56)**	تغليب المصلحة الشخصية على مصلحة المنظمة لدى معظم الموظفين. **(1.88)**

(*) الأرقام بين الأقواس تشير إلى قيم المتوسطات الحسابية للفقرات.

نلاحظ أن أفضل مقومات أبعاد المناخ التنظيمي تمثلت بالاتصالات بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وبممارسة عالية، في حين جاء البعد المتعلق بنظم وإجراءات العمل بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.72). وفي المرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة

عالية جاء البعد المتعلق بالهيكل التنظيمي وبمتوسط حسابي بلغ (3.64). وبالمرتبة الرابعة جاء البعد المتعلق بعملية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.54).

أما الأبعاد المتوسطة متوسطة الممارسة فقد تمثلت بكل من إدارة الموارد البشرية وتنميتها، والصراع التنظيمي، والهوية التنظيمية، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها (3.28) و(3.22) و(3.11) على التوالي.

الفصل السادس

ملخص النتائج والتوصيات

6.1 المقدمة

حاولت هذه الدراسة بشكل رئيسي قياس ركائز إدارة الجودة المطبقة في المنظمات الصناعية الأردنية ذات المساهمة العامة من خلال مجالات الدراسة الثلاثة وهي: برامج إدارة الجودة المطبقة، والأدوات المستخدمة في إدارة الجودة، والمناخ التنظيمي السائد فيها. وقد توصلت إلى عدد من النتائج الهامة، وقدمت توصيات بهذا الصدد. وقد قام الباحث باستعراض أهم النتائج والتوصيات، وتحقيقاً لذلك قسم الفصل إلى جزأين رئيسيين: تناول الجزء الأول، عرضاً ملخصاً لأهم نتائج الدراسة المتعلقة بأهدافها، وتناول الجزء الثاني التوصيات.

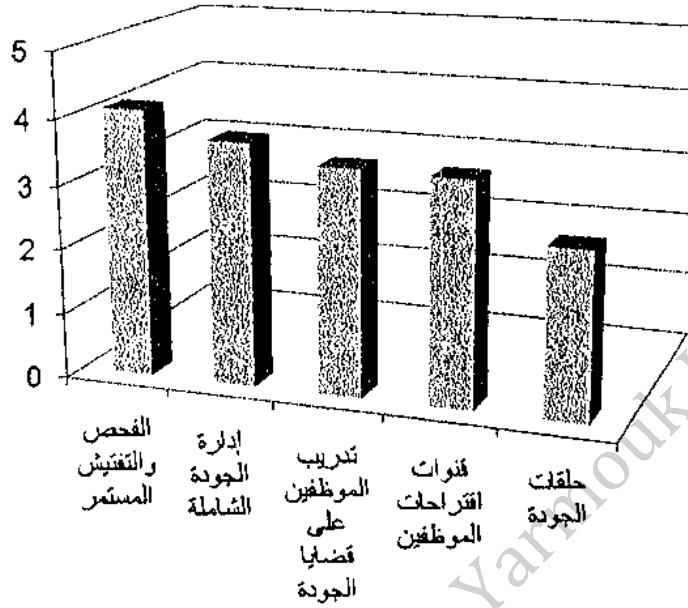
6.2 النتائج

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة على الشكل الآتي:

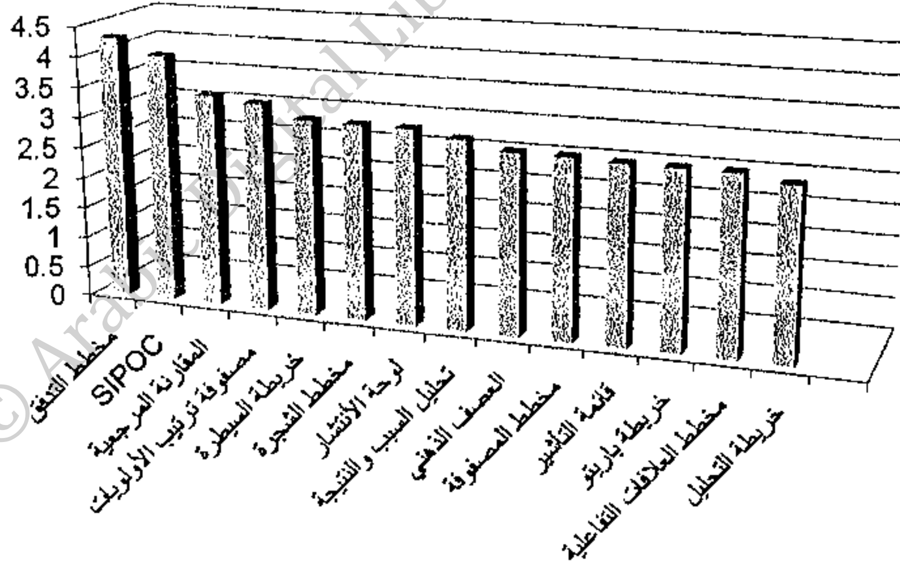
أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تفاوت في مدى تطبيق برامج إدارة الجودة في المنظمات الصناعية الأردنية ذات المساهمة العامة والمدرجة في سوق عمان المالي من وجهة نظر المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، حيث كان المتوسط الحسابي (4.12) لبرنامج الفحص والتفتيش المستمر وهو مرتفع، في حين كان متوسطاً لبقية البرامج، فقد كان أدني متوسط حسابي لحلقات الجودة وبلغ (2.56). ويبين الشكل (12) ترتيب برامج إدارة الجودة.

أما بالنسبة لمدى فهم وتطبيق أدوات إدارة الجودة فقد بينت النتائج أن أكثر الأدوات فهماً وبدرجة عالية من قبل أفراد العينة والمتمثلة بالعاملين في الوحدات التنظيمية المختصة بالجودة والعاملين في مجال متابعة تنفيذ برامج الجودة وتدقيقها، هما: مخطط التدفق وخريطة التدفق ابتداءً من الموردين إلى الزبائن حيث بلغ المتوسط الحسابي لهاتين الأداتين (4.31) و(4.06) على التوالي، تلتهما المقارنة المرجعية ومصفوفة ترتيب الأولويات، وكانت أداة خريطة التحليل الأدنى فهماً لها من قبل أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ (2.78). أنظر الشكل رقم (13).

شكل رقم (12)
ترتيب برامج إدارة الجودة حسب درجة الممارسة



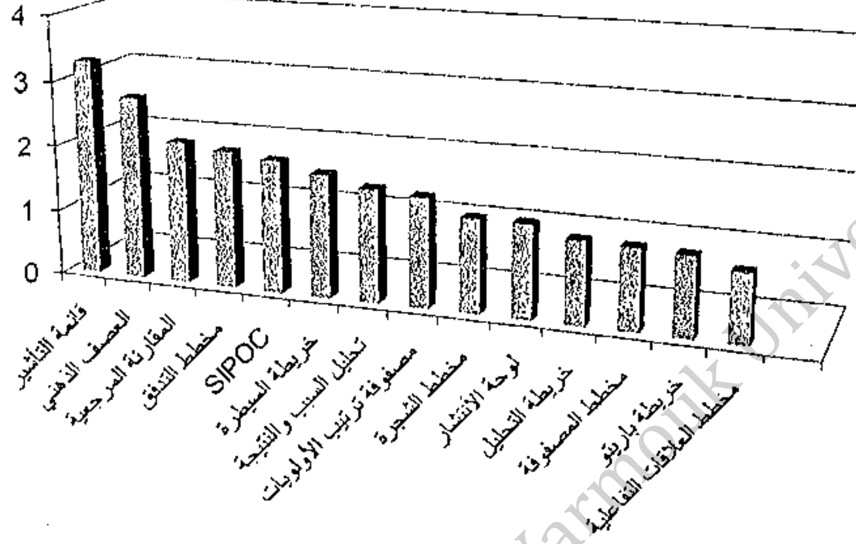
شكل رقم (13)
ترتيب أدوات الجودة حسب فهم أفراد العينة لها



وبالنسبة لدرجة ممارسة تلك الأدوات فقد أظهرت النتائج أن أداة قائمة التأشير هي الأعلى ممارسة في المنظمات من وجهة نظر أفراد العينة ، وبدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.31)، تلتها العصف الذهني، والمقارنة المرجعية، ومخطط التدفق، وخريطة التدفق ابتداءً من الموردين إلى الزبائن، وكانت جميعها تمارس بدرجة متوسطة متفاوتة، في حين كانت بقية الأدوات تمارس بدرجة متدنية أدناها كانت مخطط العلاقات التفاعلية بمتوسط حسابي بلغ (1.06). أنظر الشكل رقم (14).

شكل رقم (14)

ترتيب أدوات الجودة حسب فهم أفراد العينة لها



وبينت نتائج الدراسة أن هناك توجهاً نحو الموافقة على توفر مناخ تنظيمي يميل إلى الإيجابية في المنظمات الصناعية الأردنية ذات المساهمة العامة والمدرجة في سوق عمان المالي وذلك من وجهة نظر العينة المتكونة من العاملين على جميع المستويات سواء التشغيلية أو الإدارية.

فقد أظهرت الدراسة أن أبعاد المناخ التنظيمي التالية: الهيكل التنظيمي، ونظم وإجراءات العمل، والاتصالات، وعملية اتخاذ القرار، حصلت على أكثر موافقة من وجهة أفراد عينة الدراسة. إذ كان بعد الاتصالات أفضل بعد بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، أما البعد الثاني كان نظم وإجراءات وبتوسط حسابي بلغ(3.72). في حين كانت الأبعاد: إدارة الموارد البشرية وتنميتها، والصراع التنظيمي، والهوية التنظيمية، موافق عليها بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.28) و(3.11)، وكان بعد الهوية التنظيمية أدنى بعد.

6.3 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة التي أشرنا إليها سابقاً، والإجابة عن أسئلتها، يقدم الباحث التوصيات التالية:

1. على المنظمات الصناعية الأردنية الاهتمام بشكل أكبر ببرامج اقتراحات الموظفين بفتح قنوات لذلك، والعمل على تشجيع العاملين على جميع المستويات على تقديم و أبداء آراء و اقتراحات وأفكار، والاهتمام بها و الاستفادة من تلك البناءه لتحسين القضايا المرتبطة بالجودة.
2. العمل على تشكيل حلقات الجودة وتقديم التدريب لأعضائها بشكل دائم على تقنيات حل

المشكلات، والاهتمام بالنتائج والاقتراحات والحلول المقدمة منهم،.لما لها دور كبير في التحسين المستمر وفي غرس ثقافة الجودة.

3. التركيز بشكل كبير على أدوات وتقنيات إدارة الجودة، وذلك عن طريق تقديم التدريب الجيد على الأدوات التي تناسب طبيعة عمل المنظمة، والعمل على تحفيز العاملين على استخدامها بشكل متكرر حتى تصبح جزء من إجراءات الأعمال اليومية.

4. على إدارات المنظمات الصناعية الأردنية العمل على خلق مناخ تنظيمي إيجابي داعم لنجاح إدارة الجودة، كالإدارة عملية الصراع والتنافس بين العاملين في المنظمة بشكل إيجابي، وخلق روابط اجتماعية جيدة بين العاملين، وإبداء الاهتمام بانجازات العاملين والإشادة بها و الأهتمام بالموارد البشرية وتنميتها.

5. تدعيم أنشطة الباحثين في دراسة قضايا إدارة الجودة، والتوسع في البحوث الهادفة في هذا المجال في قطاع الصناعة الأردني، كذلك ضرورة شروع الباحثين والمهتمين والاختصاصين في القيام بدراسات وأبحاث واسعة في هذا المجال،سيما وأنة يعتبر من أهم المجالات في عصر العولمة والمنافسة وتحقيق الجودة العالية للاستمرار والبقاء والنمو.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو عاشور، صالح مصطفى، (2006)، **"الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء تصوراتهم للمناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، قسم الإدارة وأصول التربية، إربد، الأردن.

أبو ليلى، حسن محمد، (1998)، **"إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في الاتصالات الأردنية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، قسم إدارة العامة، إربد، الأردن.

إدارة الجودة في الخدمات، قاسم نايف علوان المحياوي، سنة 2006ن الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان.

آغا، عمار ناصر، (2005)، **"تنظيم المعاينة الإحصائية وتصميمها في عمليات ضبط (مراقبة) الجودة على المنتجات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركة السورية لصناعة الكيبلات في دمشق"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد الثاني، ص 315-348.

آل الشيخ، عبدالمجيد بن الحسن، (2004)، **"إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة جوازات منطقة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.

البدر، إبراهيم بن حمد، (2006)، **"المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل:دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.

البكري، سونيا محمد، (2002)، **"إدارة الجودة الكلية"**، الإسكندرية، الدار الجامعية.

بندقجي، محمد رياض، (1998)، **"اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى العديد من العاملين في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية"**، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 25 ،العدد 2، ص 394-408.

بندقجي، محمد رياض، (2005)، **"رقابة الجودة في صناعة المنظفات الكيماوية الأردنية: دراسة نظرية تطبيقية"**، دراسات العلوم الدارية, المجلد 32 ،العدد 2، ص: 372-391.

جودة، محفوظ أحمد،(2006)، **"إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"**، عمان، دار وائل، الطبعة الثانية.

الحراحشة، محمد و الهيتي، صلاح الدين، (2006)، **"أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية"**، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد2، ص: 240-266.

الحسبان، عيسى عويس، (1999)، **"أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المناخ التنظيمي: دراسة حالة مستشفى الحسين / السلط"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، قسم إدارة الأعمال، المفرق، الأردن.

حمود، خضير كاظم، (2007)، **"إدارة الجودة وخدمة العملاء"**، عمان، دار المسيرة، الطبعة الثانية.

حمود، خضير،و اللوزي، موسى،(2008)، **"مبادئ إدارة الأعمال"**، أثراء للتوزيع والنشر، عمان ،الأردن، الطبعة الأولى.

الخير، طارق، (2001)، **"استخدام خرائط المراقبة على الجودة في شركات القطاع العام الصناعي في سورية: حالة تطبيقية على الشركة السورية للألبسة الجاهزة في دمشق"**، مجلة دمشق، المجلد 17، العدد 2، ص 84-53.

الدوسري، جاسم بن فيحان، (2004)، **"الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة"**، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية،الرياض، السعودية.

الذنيبات، محمد محمود، (1999)، **"المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدرية في الأردن"**، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد1، ص: 32-51.

السالم، مؤيد، والعلاونة، عمار، (2006)، **"تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات"**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 1، ص: 1-17.

السكران، ناصر محمد، (2004)، **"المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحيه على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.

الشبراوي، عادل، (1995)، **"الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: آيزو-9000- المقارنة المرجعية"**، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

صادق، محمود، **"دور الجودة الشاملة في المشتريات والمواصفات والتصميم وخطط القبول بالعينات"**، دراسة مقدمة إلى المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة، نيسان 1993.

الصيرفي، محمد، (2006)، **"إدارة الجودة الشاملة"**، الأسكندرية، حورس الدولية، الطبعة الأولى.

الطائي، رعد عبدالله، وقدادة، عيسى، (2008) ،**"إدارة الجودة الشاملة"**، عمان، دار اليازوري، الطبعة الأولى.

طعامنة، محمد، (1996)، **"أثر وحدات التطوير في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن"**، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 23، العدد2، ص: 101-115.

عبد المحمود، نسرين محمد، (2004)، **"العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين في الأردن"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، قسم إدارة الأعمال، إربد، الأردن.

العلاق، بشير، (2008)، **"الإدارة الحديثة : نظريات ومفاهيم"**، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

العلي، عبد الستار،(2008)، **"تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"**، عمان، دار المسيرة ، الطبعة الأولى.

علي، ناصر أمين، (1998)، **"أثر تطبيق TQM على أداء المنظمات الصناعية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، قسم إدارة الأعمال، إربد، الأردن.

عليمات، خالد ناصر،(2004)، "**إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير**"، عمان، دار الشروق.

كوهين، ستيفن، وبراند، رونالد،(1997)، "**إدارة الجودة الكلية في الحكومة، دليل عملي لواقع حقيقي**"، ترجمة عبدالرحمن بن أحمد هيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة، الطبعة الأولى.

المحاسنة، محمد عبد الرحيم، (2001)، "**أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي**"، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 16، العدد 6، ص: 197-225.

المحياوي، قاسم نايف، (2006)، "**إدارة الجودة في الخدمات**"، عمان، دار الشروق.

المعشر، زياد، (2001)، "**المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية**"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 1، ص: 299-339.

المعشر، زياد، (2005)، "**الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن**"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 2، ص: 40-68.

مقدادي، يزن خالد، (2003)، "**أثر بعض أبعاد المناخ التنظيمي على المشاركة في صنع القرار الإداري: البنك الأهلي الأردني كحالة دراسية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، قسم إدارة الأعمال، إربد، الأردن

المنجي، زهراء، (2004)، "**الاتصالات في الأجهزة الحكومية العُمانية: دراسة تحليلية**"، **الإداري**"، المجلد 26، العدد 96، ص: 139-200.

ناجي، حسين، (2001)، "**السلوك التنظيمي**"، عمان ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

النعيمي، صلاح ، (2008)، "**الإدارة**"، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

النعيمي، محمد عبدالعال، وصويص، راتب جليل، (2008)، "**SIX SIGMA: تحقيق الثقة في إدارة الجودة، مفاهيم وتطبيقات**"، عمان، إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى.

النمر، سعود بن محمد، (1990) "**السلوك الإداري**"، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود.

نياز، عبد العزيز بن حبيب الله، (2005)، "**جودة الرعاية الصحية: الأسس النظرية والتطبيق العملي**"، الرياض، الطبعة الأولى.

الوزان، خالد محمد، (2006)، "**المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Ahmed, S., and Hassan, M., (2003), "Survey and case investigations on application of quality management tools and techniques in SMIs", **International journal of quality & reliability management**, Vol. 20 No. 7, pp. 795-826.

Amjad, M., (2002), "Application of seven new QC tools", ICQI- Pakistan's Seventh International Convention on Quality Improvement, October 26-27, at Marriott Hotel, Karachi.

Ang, C., Davies, M., and Finlay, P., (2001), "An empirical study of the use of information technology to support total quality management", **Total quality management**, Vol. 12 No. 2, pp.145-157.

Anjard, D., (1995), "Management and planning tools", **Training for Quality** Vol. 3 No. 2, pp. 34–37.

Arasli, H., (2002), "Diagnosing whether northern Cyprus hotels are ready for TQM: an empirical analysis", **Total quality management**, Vol. 13 No. 3, pp. 347-364.

Bank, John, "The essence of total quality management", 2nd edition, New Jersey, Prentice-Hell, Inc., 2000.

Bardoel, E., and Sohal, A., (1999), "The role pf the cultural audit in implementing quality improvement programs", International **journal of quality & reliability management**, Vol. 16 No. 3, pp. 263-276.

Barrick, M., Alexander, R., (1992), "Estimating the benefits of a quality circle intervention", **Journal of organizational behavior**, Vol. 13 No. 1, pp. 73-80.

Bayazit, O. (2003), "Total quality management (TQM) practices in Turkish manufacturing organizations", **The TQM Magazine**, Vol. 15 No. 5, pp.345-350.

Besterfield, D., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G., and Besterfield-Sacre, M.,(1999), "Total quality management", 2nd edition, New Jersey, Prentice-Hell, Inc., 1999.

Burrill, C., and Ledolter, J., (1999), "Achieving quality through continual improvement", New Jersey, John Wiley & Sons, Inc,.

Calingo, L., (1996), "The evolution of strategic quality management",

International journal of quality & reliability management, Vol. 13 No. 9, pp. 19-37.

Child, J., (2005), "Organization: Contemporary principles and practice", 1st edition, Oxford, Wiley-Blackwell.

Claver, E., and Tari, J., (2003), "Levels of quality management in certified firms", **TQM & business excellence**, Vol. 14 No. 9, pp. 981-998.

Claver, E., Tari, J., and Molina, J., (2003), "Critical factors and results of quality management: an empirical study", **Total quality management**, Vol. 14 No. 1, pp. 91-118.

Curry, A. and Kadasah, N., (2002), "Focusing on key elements of TQM – evaluation for sustainability", **The TQM Magazine**, Vol. 14 No. 4, pp. 207-216.

Dahlgaard, J., and Dahlgaard, S., (2002), "From defect reduction to reduction of waste and customer/stakeholder satisfaction (understanding the new TQM metrology)", **Total quality management**, Vol. 13 No. 8, pp. 1069-1085.

Del Val, M. and Lioyd, B., (2003), "Measuring empowerment", **Ledership & organization development journal**, Vol. 24 No. 2, pp. 102-108.

Dension, D., (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars", **Academy of management reviw**, Vol. 21 No. 3, pp. 619-654.

Dissanayaka, S., Kumaraswamy, M., Karim, K., and Marosszeky, M., (2001), "Evaluating outcomes from ISO 9000-certified quality systems of Hong Kong constructors", **Total quality management**, Vol. 12 No. 1, pp 29-40.

Douglas, A., Kirk, D., Brennan, C., and Ingram, (1999), "Maximizing the benefits of ISO 9000 implementation", **Total quality management**, Vol. 10 No. 4&5, pp. 507-513.

Ekvall, G., (1996), "Organizational climate for creativity and innovation", **European journal of work and organizational psychology**, Vol. 5 No. 1, pp. 105-123.

Elshennawy, A., Maytubby, and Aly, N., (1991),"Concepts and attributes of quality management", **Total quality management**, Vol. 2 No. 1, pp. 75-97.

Emery, C., Summers, T., and Surak, J., (1996), "The role of organizational climate in the implementation of total quality management", **Journal of management issues**, Vol. VIII No. 2, pp. 484-496.

Evans, J., (1996), "Leading practices for achieving quality and high performance", **Benchmarking for quality management & technology**, Vol. 3 No. 4, pp. 43-58.

Fabnoun, N., (2001), "Values underlying continuous improvement", **The TQM Magazine**, Vol. 13 No. 6, pp. 381-387.

Fok, L., Fok., W., and Hartman, S., (2001), "Exploring the relationship between total management and information system development", **Information & management**, Vol. 38 No. 6, pp. 355-371.

Garmines, E., and Zeller, R., "Reliability and Validity Assessment", SAGE University paper, Series :Quantitative Applications in the Social Sciences, Series 7 No. 17, 1979.

Geraedts, H., Montenarie, R., and Rijk, P., (2001), "The benefits of total quality management", **Computerized medical imaging and graphics**, Vol. 25 NO. 2, pp. 217-220.

Germain, R., and Spears, N., (1999), "Quality management and its relationship with organaizational context and design", **International journal of quality & reliability management**, Vol. 16 No. 4, pp. 371-391.

Ghobadian, A., and Woo, H., (1996), "Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards", **International journal of quality & reliability management**, Vol. 13 No. 2, pp. 10-44.

Griffin, R., (1988), "Consequences of quality circles in an industrial setting: A longitudinal assessment", **The academy of management journal**, Vol. 31 No. 2, pp. 338-358.

Gunasekaran, A., Goyal, S., Martikainen, T., and Olli, P., (1998), "Total quality management: a new perspective for improving quality and productivity", **International journal of quality & reliability management**, Vol. 5 No. 8/9, pp. 947-968.

Hafeez, K., Malak, N., and Abdelmeguid, H., (2006), "A framework for TQM to achieve business excellence", **Total quality management**, Vol. 17 No.9, pp. 1213-1229.

Hagemeyer, C., Gershenson, J., and Johanson, D., "Classification and

application of problems solving quality tools: an manufacturing case study", **The TQM magazine**, Vol. 18 No. 5, pp. 455-483.

Hellriegel, D., amd Slocum, J., (1974), "Organizational climate: Measure, Research and Contingencies", **Academy of management journal**, Vol. 17 No. 2m pp. 255-280.

Irani, Z., Beskese, A., and Love, P., (2004), "Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellance", **Technovation**, Vol, 24 No. 8, pp. 643-650.

Ivanovic, M., and Majstorovic, V., (2006), "Model developed for the assessment of quality management level in manufacturing systems", **The TQM Magazine**, Vol. 18 No. 4, pp. 410-423.

Joseph, I., Rajendran, C., and Kamalanabahan, T., (1999), "An instrument for measuring total quality management implementation in manufacturing-based business units in India", **International journal of production research**, Vol. 37 No. 10, pp. 2201-2215.

Joseph, I., Rajendran, C., Kamalanabhan, T., and Anantharaman, R., (1999), "Organizational factors and total quality management-an empirical study", **International journal of production research**, Vol. 37 No. 6, pp. 1337-1352.

Juran, J., Godfrey, A., "Juran's quality handbook", 5th edition, New York, McGraw-Hill, Inc., 1999.

Kanji, G., (1991), "Education, training, research and consultancy-the way forwards for total quality management", **Total quality management**, Vol. 2 No. 3, pp. 207-212.

Kaye, M., and Anderson, R., (1999), "Continuous improvement: the ten essential criteria", **International journal of quality & reliability management**, Vol. 16 No. 5, pp. 485-506.

Khanna, V., Vrat, P., Shankar, R., and Sahay, B., (2006), "Usage of quality tools in the Indian automobile sector", **Journal of management research**, Vol. 6 No. 3, pp. 157-169.

Krajewski, L., and Ritzman, L., (2005), "Operation management: Processes and value chains", 7th edition, New Jersey, Prentice Hall.

Kuei, C., Madu, C., Lin, C., and Lu, M., (1997), "An empirical investigation of the association between quality management practices and organizational climate", **International journal of quality**

science, Vol. 2 No 2, pp. 121-137.

Kundu, K., (2007), "Development of the conceptual framework of organizational climate", **Vidyasagar university journal of commerce**, Vol. 12 March, pp. 99-108.

Kunnanatt, J., (2007), "Impact of ISO 9000 on organizational climate: Strategic change management experience of an Indian organization", **International journal of man power**, Vol. 28 No. 2, pp. 175-192.

Kuratko, D., Goodale, J., and Hornsby, J., (2001), "Quality practices for acompetitive advantage in smaller firms", **Journal of small business management**, Vol. 39 No. 4, pp. 293-311.

Lakhal, L., Pasin, F., and Limam, M., (2006), "Quality management practices and their impact on performance", **International journal of quality & reliability management**, Vol. 23 No. 6, pp. 625-646.

Lakhe, R. R., and Mohanty, R. P., (1994), "Understanding TQM", **The production planning & control**, Vol. 5 No. 5, pp. 426-441.

Lakhe, R., Mohanty, R., (1994), "Total quality management: concepts, evolution and acceptability in developing economies", **International journal of quality & reliability management**, Vol. 11 No. 9, pp. 9-33.

Lam, S.,(1995), "Quality management and job satisfaction", **International journal of quality & reliability management**, Vol. 12 No. 4, pp. 72-78.

Lau R., Zhao, X., and Xiao, B., (2003), "Asserssing quality management in China with MBNQA criteria", **International journal of quality & reliability management**, Vol. 21 No. 7, pp. 699-713.

Lewis, W., Pun, K., and Lalla, T., (2006), "Exploring soft versus hard factors for TQM implementation in small and medium-sized enterprises", **International journal of productivity and performance management**, Vol. 55 No. 7, pp. 539-554.

Li, J., Anderson, A., and Harrison, R., (2003), "Total quality management principles and practices in China", **International journal of quality & reliability management**, Vol. 20 No. 9, pp. 1026-1050.

Lin, C., Madu, C., and Kuei, C., (1999), "The association between organizational climate and quality management practices: an empirical study on small-and medium-sized manufacturing companies in

Taiwan", **Total quality management**, Vol. 10 No. 6, pp. 863-868.

Lockamy, A., and Khurana, A., (1995), "Quality function deployment: total quality management for new product design", **International journal of quality & reliability management**, Vol. 12 No. 6, pp. 73-84.

Lorente, A., Rodriguez, C., and Dewhurst, F., (2004), "The effect of information technologies on TQM: An initial analsis", **International journal of production economics**, Vol. 89 No. 1, pp. 77-93.

Macdonald, J., (1998), "The quality revolution – in retrospect", **The TQM Magazine**, Vol. 10 No. 5, pp. 321-333.

Mangelsdorf, D.,(1999), "Evolution from quality management to an integrative management system based on TQM and its impact on the profession of quality managers in industry", **The TQM magazine**, Vol. 11 No. 6, pp. 419-424.

Martins, R. and Toledo, F., (2000), "Total quality management programs: a framework proposal", **Work Study**, Vol. 49 No. 4, pp. 145-151.

Massoud, R., Askov, K., Reinke, J., Franco, M., Bornstein, T., Knebel, E., and MacAulay, C., (2001), "A Modern Paradigm for Improving Healthcare Quality", Bethesda, Maryland, Center for Human Services, Quality Assurance Project, (QA Monograph USAID Contract No. HRN-C-00-96-90013).

McNabb, D., and Sepic, F., (1995), "Culture, Climate, and Total quality managemet: Measuring readiness for change", **Public productivity & management review**, Vol. 18 No. 4, pp. 369-385.

McQuater, R., Scurr, C., Dale, B., and Hillman, P., (1995), "Using quality tools and techniques successfully", **The TQM Magazine**, Vol. 7 No. 6, pp. 37-42.

Moura, P., and Kanji, G., (2003), "Leadership for excellence in the Portuguese municipalities: critical success factors, measurements and improvement strategies", **Total quality management**, Vol. 14 No. 2, pp. 131-139.

Muchinsky, P., (1976), "An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire: An empirical and theoretical extension of the Sims and Lafollette study", **Personnel psychology**, Vol. 29 No. 3, pp. 371-392.

Pastor, J., (1996), "Empowerment: What it is and what it is not",

Empowerment in organizations, Vol. 4 No. 2, pp. 5-7.

Patti, A., Hartman, S., and Fok, L., (2001), "Investigating organizational quality management maturity: an instrument validation study", **International journal of quality & reliability management**, Vol. 18 No. 9, pp. 882-899.

Powell, T., (1995), "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", **Strategic management journal**, Vol. 16 No. 1, pp. 15-37.

Pulat, B., (1994),"Total quality management: a framework for application in manufacturing", **The TQM Magazine**, Vol. 6 No. 1, pp. 44-49.

Pyzdek, T., (2003), "The **Six Sigma** Handbook: A Complete Guide for Green Belts, Black Belts, and Managers at All Levels", 3rd edition, New York, McGraw-Hill professional.

Reeves, C. A., and Bednar, D. A., (1994), "Defining quality: Alternatives and implications", **Academy of management review**, Vol. 19 No 3, pp 419-445.

Salegna, G., and Fazel, F., (2000), "Obstacles to implementing quality", **Quality progress**, Vol. 33 No. 7, pp. 53-57.

Scarnati, F. and Scarnati, B., (2002), "Empowerment: the key to quality", **The TQM Magazine**, Vol. 14 No. 2 , pp. 110-119.

Scheuermann, L., Zhu, Z., and Scheuermann, S., (1997), "TQM success efforts: use more quantitative or qualitative tools?", **Industrial management & data system**, Vol. 97 No. 7, pp. 264-270.

Schwab, D., (1980), "Construct validity in organizational behavior", **Reasearch in organizational behavior**, Vol. 2 No. 1, pp. 3-43.

Seaker, R., and Waller, M., (1996), "Brainstorming, The common thread in TQM, empowerment, re-engineering and continuous improvement", **International journal of quality & reliability management**, Vol. 13 No. 1, pp. 24-31.

Sharma, B., (2006), "Quality management dimensions, Contextual factors and performance: An empirical investigation", **Total quality management**, Vol. 17 No. 9, 1231-1244.

Sillisnce, J., Sykes, G., and singh, D., (1996), "Implementation, problems, success and longevity of quality circle programmes", **International**

journal of production management, Vol. 16 No. 4 , pp. 88-111.

Solis, L., Rao, S., Nathan, T., Chen, C., and Pan, S., (1998), "Quality management practices and quality results: a comparison of manufacturing and service sector in Taiwan", **Managing service quality**, Vol. 8 No. 1, pp. 46-54.

Soltani, E., (2005), "Top management: A threat or an opportunity to TQM?", **Total quality management**, Vol. 16 No. 4, pp. 463-476.

Stenberg, A., and Deleryd, M., (1999),"Implementation of statistical press control and process capability studies: requirements or free will?", **Total quality management**, Vol. 10 No. 4/5, pp. 439-446.

Straker, David, (1995), "A Toolbook for Quality Improvement and Problem Solving", New Jersey, Prentice Hall.

Sun, H., (2000), "A comparison of quality management practices in Shanghai and Norwegian manufacturing companies", **International journal of quality & reliability management**, Vol. 17 No. 6, pp. 636-660.

Sun, H., Hui, I., Tam, A. and Frick, F., (2000), "Employee involvement and quality management", **The TQM Magazine**, Vol. 12 No. 5, pp. 350-354.

Talib, F. and Ali M., (2003), "Impact of quality circle-a case study", **IE(I) Journal-ID**, Vol. 84, May 2003, pp.10-13.

Tari, J. J. (2005), "Components of successful total quality management", **The TQM Magazine**, Vol. 17 No. 2, pp. 182-194.

Tari, J., and sabater, V., (2004), "Quality tools and techniques: Are they necessary for quality management?", **International journal of production economics**, Vol. 92 No. 3, pp. 267-280.

Tari, J., Molina, J., and Castejon, J., (2007), "The relationship between quality management practices and their effect on quality outcomes", **European journal of operational research**, Vol. 183 No. 2, pp. 483-501.

Thiagarajan, T. and Zairi, M., (1997), "A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications-part 1", **The TQM Magazine**, Vol. 9 No. 4, pp. 270-286.

Thiagarajan, T. and Zairi, M., (1997), "A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications-part III", **The TQM Magazine**, Vol. 9 No. 6, pp. 414-417.

Torrington, D., Hall, L., and Taylor, S., (2005), "Human resources management", 6th edition, London, Prentice Hall-Financial Times.

Tummala, V., and Tang, C., (1996), "Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification", **International journal of quality & reliability management**, Vol. 13 No. 4, pp. 8-38.

Tunks, Rager, "Fast track to quality: a 12-month for small to mid-sized businesses", New York, McGraw-Hill, Inc., 1992.

Ugboro, I. and Obeng, K., (2000), "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organization: an empirical study", **Journal of quality management**, Vol. 5 No. 2, pp. 247-272.

Walsh, A., Hughes, H., and Maddox, D., (2002), "Total quality management continuous improvement: is the philosophy a reality?", **Journal of European industrial training**, Vol. 26 No. 6, pp. 299-307.

Waters, L., Roach, D., and Batlis, N., (1974), "Organizational Climate dimensions and job-related attitudes", **Personnel psychology**, Vol. 27 No. 3, pp. 465-476.

Weels, B., Helms, M. and Ettkin, L., (1995), "Is your organization ready for TQM? An assessment methodology", **The TQM Magazine**, Vol. 7 No. 5, pp. 43-49.

Wiele, A., Williams, A., brown, A., and Dale, B., (2001), "The ISO 9000 series as a tool for organizational change: Is there a case", **Business process management journal**, Vol. 7 No. 4, pp. 323-331.

Woodman, R., and King, D., (1978), "Organizational climate: Science or Folklore?", **Academy of management review**, Vol. 3 No. 4, pp. 816-826.

Yong, J., Wilkinson, A., (2001), "In search of quality: The quality management experience in Singapore", **International journal of quality & reliability management**, Vol. 18 No. 8, pp. 813-835.

Zhang, Q., (2001), "Quality dimension, perspective and practices: a mapping analysis", **International journal of quality & reliability management**, Vol. 18 No. 7, PP. 708-721.

Zhang, Z., Waszink, A,. and Wijngaard, J., (2000), "An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies", **International journal of quality & reliability management**, Vol. 17 No. 7, pp. 730-755.

ثالثا: مصادر الإنترنت

سوق عمان المالي www.ase.com.jo
جوجل - الباحث العلمي www.scholar.google.com
الجمعية الأمريكية للجودة www.asq.org
موقع كتاب: A Toolbook for Quality Improvement and Problem Solving www.syque.com

رابعاً: مراجع أخرى

منشورات الجمعية الوطنية لحماية المستثمر- حزيران 2005

الملاحق

جامعة اليرموك
Yarmouk University



كلية الاقتصاد و العلوم لإداريه
قسم إدارة الأعمال

الملحق رقم (1)

إستبانة قياس مدى تطبيق برامج إدارة الجودة

"قياس مدى تطبيق إدارة الجودة في القطاع الصناعي الأردني"

أخي المدير.....أختي المديرة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس ركائز إدارة الجودة المطبقة في المنظمات الصناعية الأردنية ذات المساهمة العامة من خلال مجالات الدراسة الثلاثة وهي: برامج إدارة الجودة المطبقة، والأدوات المستخدمة في إدارة الجودة، والمناخ التنظيمي السائد فيها.

أرجو تعبئة الإستبانة المرفقة بكل صدق وموضوعية، مؤكداً لكم ان كافة البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بالسرية التامة، وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث
ليث مرشد الردايدة

للاستفسار: الرجاء عدم التردد في الاتصال مع الباحث على الرقم **0777954936**
أو عبر البريد الإلكتروني **Alradaideh@gmail.com**

إشراف
د. لؤي صالحية د. جمال أبو دولة

الجزء الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (✔) في مربع الخيار المناسب.

1. **الجنس:** ☐ ذكر ☐ انثى
2. **العمر:** ☐ أقل من 25 سنة ☐ 25- أقل من 35 سنة ☐ 35- أقل من 45 سنة ☐ 45- أقل من 55 سنة ☐ 55 سنة فأكثر
3. **المستوى التعليمي:** ☐ ثانوية عامة او أقل ☐ دبلوم مجتمع ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4. **المسمى الوظيفي:**
الرجاء ذكره...
5. **عدد سنوات الخبرة الإجمالية:** ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات – أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات – أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر
6. **عدد سنوات الخبرة الحالية في الشركة التي تعمل بها:** ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات – أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات – أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: أسئلة الأستبانة

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعكس درجة تطبيق برامج إدارة الجودة التالية في منظمتكم:

الرقم	برامج إدارة الجودة	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
P1	برنامج إدارة الجودة الشاملة-TQM- (Total Quality Management)					
	أ- إرضاء الزبون (Customer Satisfaction)					
1	تعمل منظمتكم على توفير قنوات اتصال مع الزبائن مثل (رسائل البريد، موقع على الانترنت، أو استطلاع للزبائن)، لمعرفة ملاحظتهم وأرائهم واحتياجاتهم حول المنتجات والخدمات التي تقدمها منظمتكم.					
2	يتم الأخذ بعين الاعتبار بوجهات نظر واحتياجات الزبائن في تصميم منتجاتنا.					
3	يهتم جميع العاملين في المستويات المختلفة لملاحظات وشكاوي الزبائن.					
	ب- التحسين المستمر (Continuous Improvement)					
4	لدى منظمتكم العديد من الأنظمة والبرامج التي تهدف إلى التقليل من الهدر(سواء تكلفة مادية أو وقت) لجميع عملياتها التشغيلية والإدارية.					
5	تحفز وتدعم منظمتكم عمليات البحث والتقصي والتحسين المستمر لجميع المنتجات والخدمات والعمليات.					
6	تقدم إدارة منظمتكم مجموعة من الحقائق والمعلومات التي تسهم في دعم جهود إدارة الجودة في التطوير والتحسين.					
	ج- فرق العمل (Teamwork)					
7	تقوم منظمتكم بتشكيل فرق عمل تعمل بشكل جماعي وبروح الفريق الواحد.					
8	تتمتع فرق العمل في منظمتكم بالمسؤولية عن إدارة العمل المناط بها.					
9	تولي البرنامج التدريبية أهميه لدور فرق العمل وتطبيقاتها في منظماتكم.					
	د- التمكين (Empowerment)					
10	يتم إعطاء الأفراد العاملين في منظمتكم سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل مسؤولية أعمالهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.					
11	يتاح للأفراد العاملين في منظمتكم فعل ما هو ضروري لمصلحة المنظمة أو ما تحتاج إليه.					
12	تقوم منظمتكم بتوفير المعلومات التي يحتاجها العاملين لصنع القرارات التي تتعلق بسير الأعمال التي يؤدونها.					
P2	برامج تدريب الموظفين على قضايا الجودة Employee quality training programs					
13	تعمل منظمتكم على توفير التدريب المرتبط بقضايا الجودة للعاملين في المنظمة بشكل مستمر.					
14	يتم تقييم احتياجات التدريب الضرورية للأفراد والمنظمة في ضوء واقع القضايا المرتبطة بالجودة في منظمتكم.					
15	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية المقدمة للأفراد العاملين في منظمتكم في ضوء القضايا المرتبطة بالجودة.					
P3	الفحص و التفتيش المستمر Acceptance Sampling					
16	يتم تفعيل برامج الفحص والتفتيش على مدخلات الأنظمة التصنيعية في منظمتكم.					

منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	برامج إدارة الجودة	الرقم
					يتم تفعيل برامج الفحص والتفتيش على عمليات الأنظمة التصنيعية في منظمتكم.	17
					يتم تفعيل برامج الفحص والتفتيش على مخرجات الأنظمة التصنيعية في منظمتكم.	18
					قنوات اقتراحات الموظفين Employee Suggestion Channels	P4
					تعمل منظمتكم على فتح قنوات لاقتراحات العاملين مثل (استفتاءات، اجتماعات شخصية وجهاً لوجه، جلسات عمل، سياسة الباب المفتوح، صندوق اقتراحات) لتحسين القضايا المرتبطة بالجودة.	19
					تهتم منظمتكم بنتائج قنوات اقتراحات العاملين، والاستفادة من الأفكار والاقتراحات البناءة.	20
					حلقات الجودة (Quality Circles)	P5
					تعمل منظمتكم على بناء حلقات الجودة (وهي عبارة عن مجموعات صغيرة من المتطوعين يتراوح عدد أعضائها من 4 إلى 15 عضو من نفس مجال العمل (القسم او الدائرة)، ويجتمعون بشكل منتظم لتعريف وتحليل وحل قضايا الجودة ومشكلاتها ضمن حدود مسؤولياتهم، ويكون بالأصل لأعضاء هذه الحلقات مهام وواجبات أخرى أساسية)	21
					تعمل منظمتكم على تدريب أعضاء حلقات الجودة بشكل دائم على تقنيات حل المشكلات.	22
					تهتم منظمتكم بالنتائج والاقتراحات والحلول المقدمة من أعضاء حلقات الجودة.	23

الملحق رقم (2)
إستبانة قياس مدى فهم وتطبيق أدوات إدارة الجودة



جامعة اليرموك
Yarmouk University
كلية الاقتصاد و العلوم لإداريه
قسم إدارة الأعمال

"قياس مدى تطبيق إدارة الجودة في القطاع الصناعي الأردني"

أخي المدير.....أختي المديرة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس ركائز إدارة الجودة المطبقة في المنظمات الصناعية الأردنية ذات المساهمة العامة من خلال مجالات الدراسة الثلاثة وهي: برامج إدارة الجودة المطبقة، والأدوات المستخدمة في إدارة الجودة، والمناخ التنظيمي السائد فيها.

أرجو تعبئة الإستبانة المرفقة بكل صدق وموضوعية، مؤكداً لكم ان كافة البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بالسرية التامة، وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث
ليث مرشد الردايدة

للإستفسار: الرجاء عدم التردد في الإتصال مع الباحث على الرقم **0777954936**
أو عبر البريد الإلكتروني **Alradaideh@gmail.com**

إشراف
د. لؤي صالحية   د. جمال أبو دولة

الجزء الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (✓) في مربع الخيار المناسب.

1. **الجنس:** ☐ ذكر ☐ أنثى

2. **العمر:** ☐ أقل من 25 سنة ☐ 25- أقل من 35 سنة ☐ 35- أقل من 45 سنة ☐ 45- أقل من 55 سنة ☐ 55 سنة فأكثر

3. **المستوى التعليمي:** ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم مجتمع ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. **المسمى الوظيفي:**
الرجاء ذكره...

5. **عدد سنوات الخبرة الإجمالية:** ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات – أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات – أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

6. **عدد سنوات الخبرة الحالية في الشركة التي تعمل بها:** ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات – أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات – أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: أسئلة الإستبانة

الرجاء وضع إشارة (×) في المربع الذي يعكس درجة فهمك وممارستك لكل من أدوات إدارة الجودة التالية:
ملاحظة: (في حالة انعدام الفهم، الرجاء عدم الإجابة على درجة الممارسة)

T.1 العصف الذهني Brainstorming

هو طريقة عملية لجمع عدة حلول لمشكلة معينة ، بحيث يقوم الشخص او مجموعة من الأشخاص بالجلوس و تحديد المشكلة ثم التفكير بحلول لهذه المشكلة بحيث يتم كتابة جميع الأفكار التي تتعلق بالمشكلة في ورقة ثم محاولة اختيار المناسب منها لحل المشكلة

	المجال	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا	معدوم
◁	درجة فهمك لهذه الأداة						
◁	مدى ممارستك لهذه الأداة						

T.2 قائمة التأشير Checklist

هذه الأداة عبارة عن نموذج لجمع البيانات يتضمن قائمة من أشياء/بنود/صفات معينة لمنتج او خدمة مرتبطة بتأدية العمل ويتكرر حدوثها والتي يجب ملاحظتها أو مراجعتها أو تذكرها. قد تكون البيانات وزن، تكلفة،زمن،إلخ ، أو قد تقاس على أساس نعم-أم-لا.
مثل: نموذج تحديد مكان وعدد ونوع العيوب في منتج ما بعد عملية معينة، مثال آخر: نموذج يتضمن جميع الفحوصات/المراحل التي سيمرر بها منتج ما.

	المجال	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا	معدوم
◁	درجة فهمك لهذه الأداة						
◁	مدى ممارستك لهذه الأداة						

T.3 خريطة باريتو Pareto Chart

يمثل الشكل (1) خريطة باريتو وهي عبارة عن رسم بياني من أعمدة متوازية ترتب تنازلياً. يشير المحور الأفقي إلى أسباب المشكلات التي تأثر في عنصر معين أو عملية ما، ويشير المحور العامودي الأيسر إلى عدد مرات تكرار ذلك السبب خلال فتره زمنية محددة، أما المحور العامودي الأيمن فيشير إلى النسبة التراكمية Cumulative Percent. ويستفاد من هذه الخريطة في تحديد الأسباب القليلة التي تسبب غالبية المشاكل ، وهذا يساعد في تركيز جهود التحسين على تلك الأسباب القليلة مما سيؤدي إلى تأثير إيجابي كبير وفعال.

الشكل (1)

	المجال	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا	معدوم
◁	درجة فهمك لهذه الأداة						
◁	مدى ممارستك لهذه الأداة						

T.4 تحليل السبب والنتيجة Cause and Effect Analysis

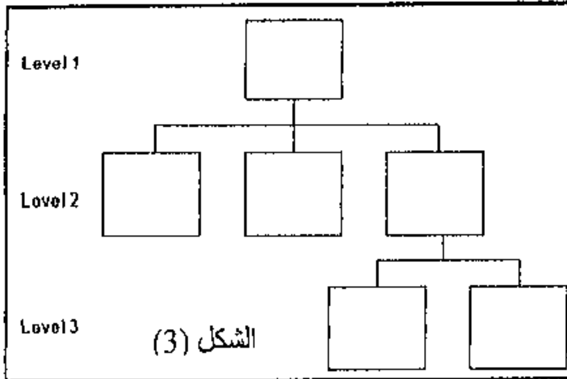
يشير الشكل (2) إلى تحليل السبب والنتيجة وهي عبارة عن أداة تحليل لاستنتاج وتصنيف الأسباب المحتملة لمشكلة معينة، حيث يتم تسجيل جميع الأسباب ضمن فئات مختلفة. ويستخدم هذا التحليل أيضاً لمعرفة أسباب عدم حدوث شيء مرغوب فيه، أو نتيجة إيجابية ونريد معرفة سببها للحفاظ عليها.

الشكل (2)

	المجال	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا	معدوم
◁	درجة فهمك لهذه الأداة						
◁	مدى ممارستك لهذه الأداة						

T.5	مخطط الشجرة	Tree Diagram

يمثل الشكل (3) مخطط الشجرة ،حيث تعتبر هذه الأداة من مخططات السبب والنتيجة تلقي الضوء على سلسلة الأسباب المحتملة للمشكلة ما، بحيث يتم تقسيمها ضمن فئات محددة، ثم يتم السؤال عن المسببات لكل فئة، حيث أن هذه الطريقة تستعرض مستويات أو طبقات الأسباب من أجل البحث بشكل معمق للوصول إلى السبب الجذري للمشكلة.

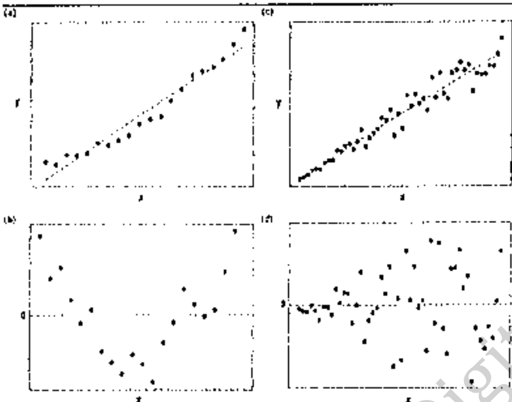


الشكل (3)

	المجال	عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً	معدوم
◁	درجة فهمك لهذه الأداة						
◁	مدى ممارستك لهذه الأداة						

T.6	لوحة الانتشار	Scatter Diagram

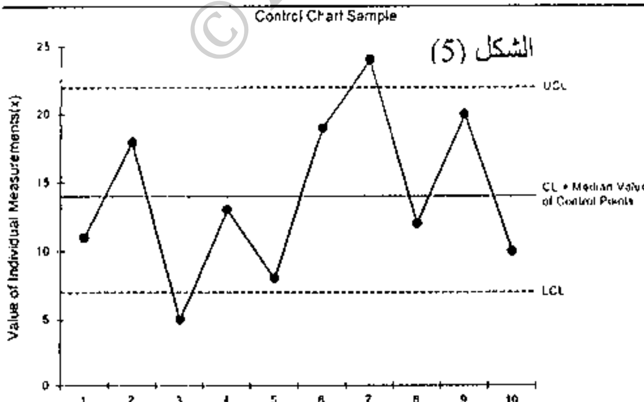
يمثل الشكل (4) لوحة الانتشار وهي عبارة عن أداة لإظهار نوع ودرجة أي ترابط أو علاقة سببية بين عاملين أو عنصرين مختلفين لعملية ما. إذ يشير المحور العامودي في الرسم إلى قيم قراءات العنصر أو العامل الأول (Y)، ويشير المحور الأفقي إلى قيم قراءات العنصر أو العامل الثاني (X). بحيث يمكن قياس كلا العنصرين أو العاملين في نفس الوقت، اي بشكل زوج (X,Y). حيث تستخدم إذا كان هناك اشتباه أو شك بأن التغيير في عنصرين أو عاملين مترابط بأسلوب ما.
عند تفسير لوحة الانتشار يأخذ بالاعتبار نوع العلاقة (ايجابية أو سلبيه) ودرجة هذه العلاقة قد تكون معدومة أو قوية أو ضعيفة.


الشكل (4)

	المجال	عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً	معدوم
◁	درجة فهمك لهذه الأداة						
◁	مدى ممارستك لهذه الأداة						

T.7	خريطة السيطرة	Control Chart

يمثل الشكل (5) خريطة السيطرة وهي عبارة عن رسم بياني لقراءات متتالية لمتغير أو عنصر واحد في عملية ما خلال فترة زمنية معرفه. وتستخدم للتحقق من أداء عملها لتحديد ما إذا كانت في حالة التغير المسموح به، ولضمان السيطرة على تغيرها. بحيث يشير المحور العامودي في الرسم إلى قيم قراءات المتغير أو العنصر الذي تم قياسه. ويشير المحور الأفقي إلى زمن القراءة أو الرقم التسلسلي لها.
يتضمن هذا الرسم ثلاثة خطوط هي: الخط العلوي يدعى الحد الأعلى للسيطرة UCL (Upper Control Limits) والخط السفلي يدعى الحد الأدنى للسيطرة LCL (Lower Control Limits) والخط الثالث يشير إلى المتوسط Mean المتعلق بالعملية.

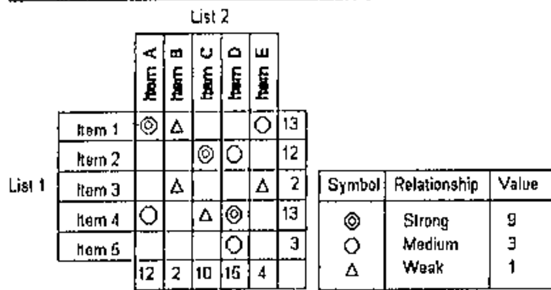


الشكل (5)

تعتبر القراءات الواقعة خارج هذه الحدود أسباب استثنائية للتغير(Special Cause Variation) وهي غير مرغوبة. أما القراءات داخل هذه الحدود فترجع لأسباب يمكن السيطرة عليها.

	المجال	عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً	معدوم
◁	درجة فهمك لهذه الأداة						
◁	مدى ممارستك لهذه الأداة						

T.8 مخطط المصفوفة Matrix Diagram



الشكل (6)

يمثل الشكل (6) مخطط المصفوفة، وهي عبارة عن أداة للتحقق من وجود علاقة بين قائمتين من العناصر أو أكثر وتحديد درجة هذه العلاقة. حيث ان القائمة الأولى تدل على المشكلة والأخرى تدل على الحل لتلك المشكلة أو السبب . يستفاد منها في التركيز على تفصيل الأجزاء الأساسية للمشكلة، بدلاً من النظر إلى المشكلة ككل. حيث تسهل عملية تحليل المشكلة والوصول إلى حل لها.

	المجال	عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً	معدوم
◁	درجة فهمك لهذه الأداة						
◁	مدى ممارستك لهذه الأداة						

T.9 مصفوفة ترتيب الأولويات Prioritization Matrix

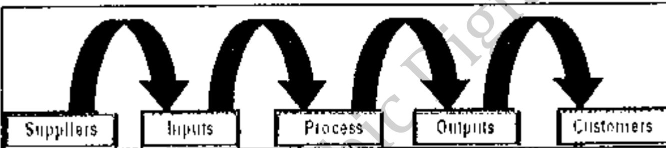
	Criteria A	Criteria B	Criteria C
Option 1			
Option 2			
Option 3			

الشكل (7)

يمثل الشكل (7) مصفوفة ترتيب الأولويات،وهي عبارة عن أداة لتقييم وترتيب الخيارات المتعلقة بصنع القرار وفقاً لمجموعة من المعايير الواضحة والمحددة مسبقاً وذات الأهمية النسبية وتقوم على مبدأ الأولويات.

	المجال	عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً	معدوم
◁	درجة فهمك لهذه الأداة						
◁	مدى ممارستك لهذه الأداة						

T.10 خريطة التدفق ابتداءً من الموردين إلى الزبائن SIPOC Diagram

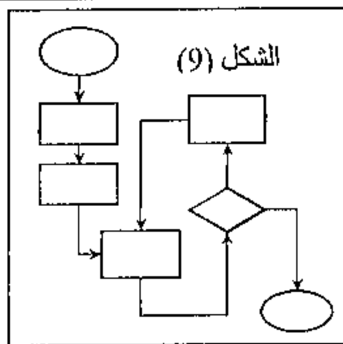


الشكل (8)

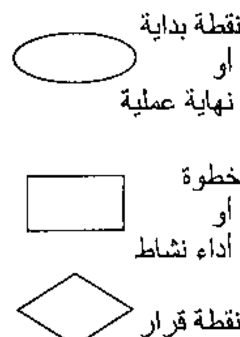
يمثل الشكل (8) خريطة التدفق ابتداءً من الموردين إلى الزبائن، وهذه الأداة عبارة عن خريطة لتوثيق الأعمال (الإجراءات) المتواصلة ابتدءا من الموردين إلى الزبائن بشكل مفصل. حيث تستخدم لتعريف جميع العناصر المرتبطة بالأعمال (الإجراءات)، تتضمن هذه الأداة خمس عناصر أساسية: المورد، المدخلات (مواد أولية أو معلومات)، العمليات، المخرجات، العملاء (داخليين او خارجيين).

	المجال	عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً	معدوم
◁	درجة فهمك لهذه الأداة						
◁	مدى ممارستك لهذه الأداة						

T.11 مخطط التدفق Flow Chart



الشكل (9)



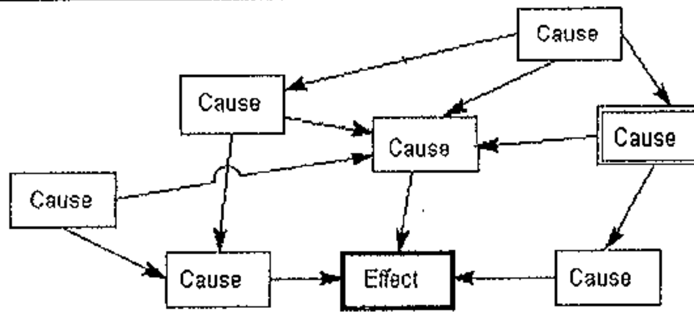
يمثل الشكل (9) مخطط التدفق وهو عبارة عن أداة لعرض إجراءات العمل المتتالية ضمن عملية معينة سواء كانت إنتاجية أو خدمية. حيث يفيد هذا المخطط في تحليل وتعريف العملية، والقرارات المرتبطة بتلك العملية، ومعرفة المشكلات المؤثرة فيها، وتحديد الإجراءات الضرورية والغير ضرورية فيها، والتحقق من أدائها.

ومن أهم عناصرها: الخطوات أو الأنشطة، المدخلات والمخرجات، نقاط القرارات، الوثائق والأشخاص المعنيين بالعمل.

	المجال	عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً	معدوم
◁	درجة فهمك لهذه الأداة						
◁	مدى ممارستك لهذه الأداة						

T.12 مخطط العلاقات /مخطط العلاقات التفاعلية Relation Diagram/Interrelationship Diagraph

يمثل الشكل (10) أداة مخطط العلاقات، وهي عبارة عن رسم يعرض جميع الروابط المنطقية المتعددة بين عناصر المشكلة أو النتيجة التي نسعى لها. إذ تفيد هذه الأداة في توضيح علاقات السبب والنتيجة المعقدة و المتعددة بين عناصر المشكلة المختلفة، التي يصعب ترتيبها وتنظيمها بأسلوب متعارف عليه مثل المصفوفات أو التسلسل الهرمي.



الشكل (10)

	المجال	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا	معدوم
◁	درجة فهمك لهذه الأداة						
◁	مدى ممارستك لهذه الأداة						

T.13 خريطة التحليل Affinity Analysis Diagram

هي عبارة عن أداة تحليل تستخدم لتنسيق وترتيب عدد كبير من البيانات اللغوية (أفكار،آراء او قضايا) التي تخص مشكلة أو قضية معينة غير واضحة المعالم، تبعاً للروابط الخاصة بطبيعتها.

يتم تنفيذ هذه الأداة عند ترتيب الأفكار والمعلومات التي تخص مشكلة معينة حسب العلاقة فيما بينها في مجموعات حسب الصلة أو الترابط بين الأفكار والمعلومات التي تتضمنها المجموعة الواحدة. ويتم استثناء الأفكار التي لا تنتمي إلى أي مجموعة.، يمكن أن تعاد هذه العملية مرة أخرى لتقسيم المجموعات إلى مجموعات فرعية أضيق و هكذا.



رسم تعبيري

	المجال	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا	معدوم
◁	درجة فهمك لهذه الأداة						
◁	مدى ممارستك لهذه الأداة						

T.14 المقارنة البينية أو المرجعية Benchmarking

هي عبارة عن عملية قياس ومقارنة لأداء المنظمة. قد تكون هذه **المقارنة داخلية**؛ أي مقارنة أداء الأقسام أو الدوائر أو المنظمة ككل بأدائها السابق. أو قد تكون **المقارنة خارجية**؛ أي مع منظمة او منظمات أخرى من نفس المجال الصناعي أو مجال صناعي أخر. وقد تكون **المقارنة مع المنظمات المميزة** بشكل بارز في أدائها (ذات أفضل الممارسات).
حيث تبين هذه الطريقة موقع الأقسام الداخلية أو المنظمة نفسها من الأقسام أو المنظمات الأخرى فيما يتعلق بأهداف يراد تحقيقها.

	المجال	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا	معدوم
◁	درجة فهمك لهذه الأداة						
◁	مدى ممارستك لهذه الأداة						



جامعة اليرموك
Yarmouk University

الملحق رقم (3)
إستبانة قياس أبعاد المناخ التنظيمي

كلية الاقتصاد و العلوم لإداريه
قسم إدارة الأعمال

"قياس مدى تطبيق إدارة الجودة في القطاع الصناعي الأردني"

أخي الفاضل.....أختي الفاضلة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس ركائز إدارة الجودة المطبقة في المنظمات الصناعية الأردنية ذات المساهمة العامة من خلال مجالات الدراسة الثلاثة وهي: برامج إدارة الجودة المطبقة، والأدوات المستخدمة في إدارة الجودة، والمناخ التنظيمي السائد فيها.

أرجو التكرم بتعبئة الإستبانة المرفقة بكل صدق وموضوعية، مؤكداً لكم أن كافة البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بالسرية التامة، و ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث
ليث مرشد الردايدة

للاستفسار: الرجاء عدم التردد في الإتصال مع الباحث على الرقم **0777954936**
أو عبرالبريد الإلكتروني **Alradaideh@gmail.com**

إشراف
د. لؤي صالحية د. جمال أبو دولة

الجزء الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (✔) أمام الإجابة المناسبة.

7. **الجنس:** ☐ ذكر ☐ أنثى

8. **العمر:** ☐ أقل من 25 سنة ☐ 25- أقل من 35 سنة ☐ 35- أقل من 45 سنة
☐ 45- أقل من 55 سنة ☐ 55 سنة فأكثر

9. **المستوى التعليمي:** ☐ ثانوية عامة او أقل ☐ دبلوم مجتمع ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

10. **المسمى الوظيفي:**
الرجاء ذكره...

11. **عدد سنوات الخبرة الإجمالية:** ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات – أقل من 10 سنوات
☐ 10 سنوات – أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

12. **عدد سنوات الخبرة الحالية في الشركة التي تعمل بها:** ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات – أقل من 10 سنوات
☐ 10 سنوات – أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: أسئلة الإستبانة

الرجاء وضع إشارة (×) في المربع الذي يعكس درجة توافر الأبعاد التالية والمتعلقة بالمناخ التنظيمي السائد في منظمتكم:

الرقم	الأبعاد	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
	أ- محور الهيكل التنظيمي					
.1	هيكل الإدارة العامة(العليا) والإدارات التابعة لها متكامل ومناسب لتحقيق الأهداف.					
.2	هناك انسجام واضح بين الإدارة العامة (العليا) والإدارات والأقسام التابعة لها.					
.3	تتسم العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس في منظمتكم بالتعاون المتبادل.					
.4	تتناسب طبيعة تخصصي مع طبيعة مهامي وواجباتي ووظيفتي.					
.5	تتسم خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين في منظمتكم بالوضوح و التسلسل.					
.6	تتصف مهامي وصلاحياتي بالمرونة، أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات.					
.7	يتم توسيع نطاق أشراف المديرين (عدد الموظفين التابعين لهم مباشرة) في منظمتكم للحد من الرقابة المباشرة والضيقة، ولإعطاء العاملين صلاحيات أكثر.					
	ب- محور نظم وإجراءات العمل:					
.8	يتوفر في منظمتكم دليل الأنظمة الذي يوثق إجراءات العمل.					
.9	تلتزم خلال أدائك لعملك بإجراءات العمل المحددة.					
.10	يتم تطوير وتحديث في أنظمة المنظمة وإجراءات العمل التي تخصك.					
.11	لديك حرية في جدولة أعمالك وتحديد آلية أدائها.					
.12	يخلو عملك من الإجراءات الروتينية المعقدة.					
	ج- محور الاتصالات:					
.13	تسمح لك وسائل الاتصال مع الإدارة ان تحصل على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب.					
.14	يتم التواصل معك باستخدام وسائل الاتصال السريعة والدقيقة لتنفذ الأعمال والتوجيهات.					
.15	تعتمد على وسائل الاتصال الحديثة مثل (الانترنت، البريد الإلكتروني، الشبكات الداخلية والخارجية).					
.16	تلعب الاتصالات الغير رسمية بينك وبين العاملين دوراً في تحسين العلاقات الإنسانية والاجتماعية معهم وبينهم.					
.17	يتم تبادل الأفكار والمعلومات بينك وبين رئيسك ومرؤوسيك من خلال تفعيل التغذية					
	العكسية.(أي إعلام كل منكما الأخر بنتائج عملية أو نشاط، حيث يكون هذا الإعلام عبارة عن رد تقييمي)					
.18	تشارك بمناقشة المشكلات والقضايا المرتبطة بعملك.					
	د- محور عملية اتخاذ القرار:					
.19	يتم دراسة القرارات في منظمتكم قبل صدورها لتحديد مدى اتفاقها وتجانسها مع الصالح العام للمنظمة.					

	الأبعاد	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
20.	يتبع صانعي ومتخذي القرار في منظمتكم المعايير والوسائل والأدوات التي تسهم في تحسين وضعية القرار.					
21.	يلجأ متخذي القرارات في منظمتكم إلى المشاورات والاستطلاعات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وأثرها.					
22.	يتم تقيم البدائل المتاحة للقرارات من قبل متخذي وصانعي القرار في منظمتكم.					
23.	يتم اتخاذ القرارات في منظمتكم على قاعدة من المعلومات الكافية والملائمة.					
24.	ترتكز عملية صنع القرار في منظمتكم على النظرة المستقبلية.					
	هـ- محور إدارة الموارد البشرية وتنميتها:					
25.	يوجد وصف واضح لوظيفتي، سواء واجباتي وصلاحياتي وحقوقي.					
26.	تهتم الإدارات في منظمتي بتنميتي وتطويري بشكل ينسجم مع التطورات والمستجدات الطارئة في بيئة العمل.					
27.	تحرص الإدارة في منظمتكم على جذب الكوادر البشرية المؤهلة لضمها إلى القوة العاملة.					
28.	يتم تصميم وإعداد معايير محددة لأدائي.					
29.	تشعر بالعدالة تجاه نظام الرواتب والأجور والمكافآت.					
30.	تتبع الإدارات في منظمتكم الأساليب والإجراءات التي تتوافق مع الأنظمة و التعليمات المطبقة فيما يتعلق بالترقيات المستحقة للعاملين.					
31.	يتم تقديم حوافز معنوية وتشجيعية للأفراد العاملين المتميزين نظير جهودهم في أتقان أعمالهم.					
32.	هناك توافق بين حجم المزايا التي أحصل عليها مقارنة مع حجم العطاء الذي أقدمه.					
	و- محور الصراع التنظيمي					
33.	يتم النظر إلى التعارض في وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين على أنها ظاهرة صحية وطبيعية.					
34.	يعمل المديرون في منظمتكم على حل مواقف الصراع من خلال الوصول إلى أتفاق يوازن بين وجهات النظر المتعارضة والمتضاربة.					
35.	يتم تشجيعي لطرح الآراء و الأفكار حتى وأن اختلفت مع آراء الرؤساء وأفكارهم في المنظمة التي أعمل بها.					
	ح- محور الهوية التنظيمية					
36.	أشعر بالاعتزاز والافتخار بمنظمتي.					
37.	يسود جو الثقة وغياب التوتر والضغط في العلاقات بيني وبين أفراد التنظيم.					
38.	يتم تغليب المصلحة الشخصية على مصلحة المنظمة لدى معظم الموظفين.					
39.	لدي شعور بالانتماء إلى منظمتي.					
40.	تعبر منظمتكم عن اهتمامها بموظفيها.					

الملحق رقم (4)

عدد العاملين وصافي المبيعات لعام 2006 للمنظمات المستجيبة للدراسة

صنف الصناعة	المنظمة	عدد العاملين	صافي المبيعات لعام 2006 JD/
الأدوية والصناعات الطبية	الشرق الأوسط لصناعات الدوائية	249	9,485,282
	الحياة للصناعات الدوائية	131	3,242,852
	الأردنية للأدوية	454	16,194,133
الصناعات الكيماوية	الصناعية التجارية الزراعية / الإنتاج	448	9,183,156
	السلفوكيماويات الأردنية	84	3,596,982
صناعة الورق والكرتون	مصانع الورق والكرتون	167	6,803,417
الطباعة والتغليف	الإتحاد للصناعات المتطورة	95	6,108,107
	الإقبال للطباعة والتغليف	162	5,518,799
الأغذية والمشروبات	الألبان الأردنية	180	6,520,499
	الأردنية لتجهيز وتسويق الدواجن ومنتجاتها	251	17,039,918
	دار الغذاء	98	8,301,447
التبغ والسجائر	الدخان السجائر الدولية	523	51,102,637
الصناعات الإستخراجية والتعدينية	مناجم الفوسفات/ دائرة الأبحاث والجودة - الرصيفة	4019	289,823,700
	العربية لصناعة الألمنيوم / آرال	297	13,783,060
	الوطنية لصناعة الصلب	118	7,351,204
الصناعات الهندسية والأنشائية	رم علاء الدين للصناعات الهندسية	291	7,452,778
	الأردنية للصناعات الخشبية / جوايكو	235	10,440,464
	الأردنية لصناعة لأنابيب	128	6,946,821
	الباطون الجاهز والتوريدات الأنشائية	175	24,732,582
	القدس للصناعات الخرسانية	158	12,902,386
الصناعات الكهربائية	مجمع الشرق الأوسط/ مصنع هير- الموقر	366	117,310,382
	الكبلات الأردنية الحديثة	365	58,059,079
	العربية للصناعات الكهربائية	135	4,774,140
	الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية	242	28,284,144
صناعات الملابس والجلود والنسيج	الزي لصناعة الألبسة الجاهزة	1087	10,429,398
	مصانع الأجواخ الأردنية	137	8,761,082
الصناعات الزجاجية والخزفية	مصانع الخزف الأردنية	445	7,566,598

الملحق رقم (5)

عينة الدراسة لـ "قياس مدى تطبيق برامج إدارة الجودة" وعدد الإستبانات المستردة والصالحة لتحليل من أصل (6) إستبانات

صنف الصناعة	المنظمة	المستردة	نسبة الاسترداد
الأدوية والصناعات الطبية	الشرق الأوسط لصناعات الدوائية	3	50.0%
	الحياة للصناعات الدوائية	2	33.3%
	الأردنية للأدوية	2	33.3%
الصناعات الكيماوية	الصناعية التجارية الزراعية / الإنتاج	6	100.0%
	السلفوكيماويات الأردنية	2	33.3%
صناعة الورق والكرتون	مصانع الورق والكرتون	2	33.3%
الطباعة والتغليف	الإتحاد للصناعات المتطورة	5	83.3%
	الإقبال للطباعة والتغليف	1	16.7%
الأغذية والمشروبات	الألبان الأردنية	3	50.0%
	الأردنية لتجهيز وتسويق الدواجن ومنتجاتها	6	100.0%
	دار الغذاء	5	83.3%
التبغ والسجائر	الدخان السجائر الدولية	5	83.3%
الصناعات الإستخراجية والتعدينية	مناجم الفوسفات/ دائرة الأبحاث والجودة - الرصيفة	5	83.3%
	العربية لصناعة الألمنيوم / آرال	2	33.3%
	الوطنية لصناعة الصلب	2	33.3%
الصناعات الهندسية والإنشائية	رم علاء الدين للصناعات الهندسية	1	16.7%
	الأردنية للصناعات الخشبية / جوايكو	1	16.7%
	الأردنية لصناعة لأنابيب	0	0.0%
	الباطون الجاهز والتوريدات الإنشائية	3	50.0%
	القدس للصناعات الخرسانية	1	16.7%
الصناعات الكهربائية	مجمع الشرق الأوسط/ مصنع هير - الموقر	3	50.0%
	الكبلات الأردنية الحديثة	4	66.7%
	العربية للصناعات الكهربائية	2	33.3%
	الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية	0	0.0%
صناعات الملابس والجلود والنسيج	الزي لصناعة الألبسة الجاهزة	3	50.0%
	مصانع الأجواخ الأردنية	4	66.7%
الصناعات الزجاجية والخزفية	مصانع الخزف الأردنية	0	0.0%
الأجمالي		**75**	**%46.3**

الملحق رقم (6)

عينة الدراسة لـ "مدى فهم وتطبيق أدوات إدارة الجودة" وعدد الإستبانات المستردة والصالحة لتحليل من أصل (3) إستبانات

صنف الصناعة	المنظمة	المستردة	نسبة الاسترداد
الأدوية والصناعات الطبية	الشرق الأوسط لصناعات الدوائية	1	33.3%
	الحياة للصناعات الدوائية	0	0.0%
	الأردنية للأدوية	1	33.3%
الصناعات الكيماوية	الصناعية التجارية الزراعية / الإنتاج	3	100.0%
	السلفوكيماويات الأردنية	0	0.0%
صناعة الورق والكرتون	مصانع الورق والكرتون	2	66.7%
الطباعة والتغليف	الإتحاد للصناعات المتطورة	3	100.0%
	الإقبال للطباعة والتغليف	0	0.0%
الأغذية والمشروبات	الألبان الأردنية	3	100.0%
	الأردنية لتجهيز وتسويق الدواجن ومنتجاتها	1	33.3%
	دار الغذاء	2	66.7%
التبغ والسجائر	الدخان السجائر الدولية	2	66.7%
الصناعات الإستخراجية والتعدينية	مناجم الفوسفات/ دائرة الأبحاث و الجودة - الرصيفة	1	33.3%
	العربية لصناعة الألمنيوم / آرال	0	0.0%
	الوطنية لصناعة الصلب	1	33.3%
الصناعات الهندسية والإنشائية	رم علاء الدين للصناعات الهندسية	1	33.3%
	الأردنية للصناعات الخشبية / جوايكو	1	33.3%
	الأردنية لصناعة لأنابيب	1	33.3%
	الباطون الجاهز و التوريدات الإنشائية	1	33.3%
	القدس للصناعات الخرسانية	1	33.3%
الصناعات الكهربائية	مجمع الشرق الأوسط/ مصنع هير - الموقر	3	100.0%
	الكبلات الأردنية الحديثة	3	100.0%
	العربية للصناعات الكهربائية	1	33.3%
	الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية	0	0.0%
صناعات الملابس والجلود والنسيج	الزي لصناعة الألبسة الجاهزة	1	33.3%
	مصانع الأجواخ الأردنية	1	33.3%
الصناعات الزجاجية والخزفية	مصانع الخزف الأردنية	2	66.7%
الأجمالي		**36**	**44.4%**

الملحق رقم (7)

عينة الدراسة لـ "قياس أبعاد المناخ التنظيمي" وعدد الإستبانات المستردة والصالحة لتحليل من أصل (12) إستبانة

صنف الصناعة	المنظمة	المستردة	نسبة الاسترداد
الأدوية والصناعات الطبية	الشرق الأوسط لصناعات الدوائية	7	58.3%
	الحياة للصناعات الدوائية	9	75.0%
	الأردنية للأدوية	4	33.3%
الصناعات الكيماوية	الصناعية التجارية الزراعية / الإنتاج	11	91.7%
	السلفوكيماويات الأردنية	8	66.7%
صناعة الورق والكرتون	مصانع الورق والكرتون	3	25.0%
الطباعة والتغليف	الإتحاد للصناعات المتطورة	11	91.7%
	الإقبال للطباعة والتغليف	6	50.0%
الأغذية والمشروبات	الألبان الأردنية	3	25.0%
	الأردنية لتجهيز وتسويق الدواجن ومنتجاتها	5	41.7%
	دار الغذاء	8	66.7%
التبغ والسجائر	الدخان السجائر الدولية	12	100.0%
الصناعات الإستخراجية والتعدينية	مناجم الفوسفات/ دائرة الأبحاث والجودة - الرصيفة	9	75.0%
	العربية لصناعة الألمنيوم / آرال	2	16.7%
	الوطنية لصناعة الصلب	3	25.0%
الصناعات الهندسية والإنشائية	رم علاء الدين للصناعات الهندسية	3	25.0%
	الأردنية للصناعات الخشبية / جوايكو	6	50.0%
	الأردنية لصناعة لأنابيب	4	33.3%
	الباطون الجاهز والتوريدات الإنشائية	5	41.7%
	القدس للصناعات الخرسانية	6	50.0%
الصناعات الكهربائية	مجمع الشرق الأوسط/ مصنع هير- الموقر	6	50.0%
	الكبلات الأردنية الحديثة	12	100.0%
	العربية للصناعات الكهربائية	8	66.7%
	الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية	5	41.7%
صناعات الملابس والجلود والنسيج	الزي لصناعة الألبسة الجاهزة	11	91.7%
	مصانع الأجواخ الأردنية	7	58.3%
الصناعات الزجاجية والخزفية	مصانع الخزف الأردنية	2	16.7%
الإجمالي		**175**	**54.0%**

Alradaideh, Laith Murshed, Investigating Quality Management Applicability in Jordanian Manufacturing Sector, (2008),

(Supervisors Dr. Loay Salhieh and Dr. Jamal Abu Doleh)

Keywords: *Quality Management, Tools & techniques of Quality Management, Quality Management Factors, Organizational Climate, Industrial Organizations in Amman Stock Exchange, Jordan.*

Abstract

The objective of this study consists of investigating quality management applicability in Jordanian manufacturing sector by the level of quality management programs application, the level of understanding and practicing of the quality management tools and techniques, and the nature of prevalent organizational climate in the sample.

The population of this study consists of industrial organizations listed in Amman Stock Exchange. And the sample consists of (27) organizations, which represents (39.7%) of the total number of the industrial organizations.

The respondents for investigating the quality management programs are the managers with a response rate of (%46.3), and for investigating the level of understanding and practicing of tools and techniques of quality management are the employees who work in units specialized in quality issues with a response rate of (%44.4), and the respondents for investigating the prevalent organizational climate are all the employees at all managerial and operational levels in the organization with a response rate of (%54.0).

The main conclusion of the study:

- The application of the quality management programs in the Jordanian industrial organizations are conducted differently. The program of Inspection was highly applied, and the remaining programs were moderatly applied and the lowest program applied was the Quality Circles.
- The level of understanding of the Flowchart and SIPOC tools was the highest, followed by Benchmarking and Prioritization Matrix, and the lowest understood tool was Affinity Analysis Diagram.
- The level of practicing of the Checklist tool was the highest with moderate level, and then followed by Brainstorming, Benchmarking, Flowchart and SIPOC. And the remaining tools were practiced with low level.
- There is a consensus about positive organizational climate that is dominated in the organizations.

Finally, the researcher has some recommendations according to the results seen from the study, the most important one is training on quality management issues especially on tools and techniques.